

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Marja Lehtisaari ja Maria Ruukonen

**PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMIN VOIMAVARANA**

Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2019**



## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	9
<b>TIIVISTELMÄ</b>	13
<b>1. JOHDANTO</b>	15
1.1. Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena	15
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja -aineisto	16
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne	18
<b>2. TIIMIT</b>	20
2.1. Tiimien merkitys organisaatiossa	20
2.2. Tiimi ja tiimityö	22
2.3. Kyvykäs ja oppiva tiimi	25
2.4. Huipputiimit	31
<b>3. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS</b>	32
3.1. Psykologinen turvallisuus kriittisenä tekijänä	34
3.2. Miten psykologista turvallisuutta voi edistää?	38
<b>4. TIIMIN PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN JA SEURAUKSIEN MALLI</b>	43
4.1. Organisaation käytännöt	44
4.1.1. Esimiehen käyttäytyminen	44
4.1.2. Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus	45
4.1.3. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus	45
4.1.4. Kokeilukulttuuri	45
4.1.5. Organisaation tuki	46
4.2. Jaetut uskomukset	46



4.3. Tiimioppiminen	46
4.3.1. Palautteen pyytäminen	47
4.3.2. Avun pyytäminen	47
4.3.3. Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen	47
4.3.4. Innovatiivinen toiminta	48
4.3.5. Rajojen ylittäminen	48
<b>5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYSOINTIMENETELMÄT</b>	49
5.2. Aineiston keruun menetelmät	50
5.2.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	50
5.2.2. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä	52
5.3. Tapausten valinta ja kuvaus	54
5.3.1. Tiimi 1	54
5.3.2. Tiimi 2	56
5.4. Tutkimusaineiston kerääminen	58
5.5. Aineiston analysointimenetelmät	60
<b>6. PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	64
6.1. Esimiehen käyttäytyminen	65
6.1.1. Esimies pallottelukaverina	66
6.1.2. Esimies puuttuu tiimin arjesta	69
6.1.3. Vertailu Esimiehen käyttäytyminen -kategoriassa tiimien välillä	71
6.2. Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus	75
6.2.1. Kaveriporukka	75
6.2.2. Valtataistelua ja väsymystä	76
6.2.3. Vertailu Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus -kategoriassa tiimien välillä	78
6.3. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus	80
6.3.1. Luottamus ja kunnioitus tiimin kulttuurissa	80



6.3.2. Puhumattomuuden kulttuuri luottamuksen nakertajana	82
6.3.3. Vertailu Keskinäinen luottamus ja kunnioitus -kategoriassa tiimien välillä	84
6.4. Kokeilukulttuuri	86
6.4.1. Kokeileva ja tekemällä oppiva tiimi	86
6.4.2. Yksin räpiköintiä ja tuskailua	87
6.4.3. Vertailu Kokeilukulttuuri-kategoriassa tiimien välillä	88
6.5. Organisaation tuki	90
6.5.1. Organisaation vahva tuki tiimin toiminnalle	90
6.5.2. ”Kuka olis meistä kiinnostunu...?”	91
6.5.3. Vertailu Organisaation tuki -kategoriassa tiimien välillä	94
6.6. Tutkimuksemme tuottamat lisäykset Organisaation käytäntöihin	97
6.6.1. Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen	98
6.6.2. Fyysisten tilojen merkitys	100
6.6.3. Me-hengen vaaliminen	102
6.7. Yhteenveto: Organisaation käytännöt vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen	103
<b>7. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMIOPPIMISEN AKTIVAATTORINA</b>	<b>106</b>
7.1. Palautteen pyytäminen	107
7.1.1. Pallottelevat palautekulttuurin kehittäjät ja asiakaspalautteeseen nojaavat	107
7.1.2. Vertailu Palautteen pyytäminen -kategoriassa tiimien välillä	108
7.2. Avun pyytäminen	110
7.2.1. Turvallinen tukiverkosto ja kysymisen kynnys	110
7.2.2. Vertailu Avun pyytäminen -kategoriassa tiimien välillä	112
7.3. Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen	113
7.3.1. Kuuluu kaikille ja ”Siitä vois tulla kauhee sota”	113
7.3.2. Vertailu Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen -kategoriassa tiimien välillä	116
7.4. Innovatiivinen toiminta	117





7.4.1. Yrittäjämäiset innovaattorit ja ”Millä ajalla?” -kysyjät	118
7.4.2. Vertailu Innovatiivinen toiminta -kategoriassa tiimien välillä	120
7.5. Rajojen ylittäminen	122
7.5.1. ”Me voidaan mitä vaan” ja puuttuvat pelimerkit	122
7.5.2. Vertailu Rajojen ylittäminen -kategoriassa tiimien välillä	123
7.6. Tutkimuksemme tuottama lisäys Tiimioppimisen ominaisuuksiin	125
7.6.1. Keskinäisen kiittämisen ja kehumisen kulttuuri tiimissä	125
7.6.2. Vertailu Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen -kategoriassa tiimien välillä	126
7.7. Yhteenveto: Psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimioppimiseen	127
<b>8. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	130
8.1. Tutkimuksen tulokset ja teoreettinen kontribuutio	130
8.2. Käytännön implikaatio – suositukset tiimeille ja esimiehille	140
8.3. Tutkimuksen rajoitteet ja tulosten yleistettävyyys	143
8.4. Jatkotutkimuksen aiheita ja aiheen syventäminen	146
<b>9. JÄLKIKIRJOITUS</b>	148
<b>LÄHDELUETTELO</b>	150
 <b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Sähköinen haastattelun esitietolomake	156
LIITE 2. Pilottihaastattelujen lomake	158
LIITE 3. Haastattelulomake	160
LIITE 4. Havainnointilomake	163



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	19
Kuvio 2. Tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja tiimioppimisen ominaisuudet Edmondsonin (2003) mukaan	44
Kuvio 3. Aikajana tiimin 1 tämänhetkisten jäsenten liittymisestä tiimiin	55
Kuvio 4. Aikajana tiimin 2 tämänhetkisten jäsenten liittymisestä tiimiin	58
Kuvio 5. Organisaation käytännöt vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson 2003)	64
Kuvio 6. Psykologinen turvallisuus aktivaattorina ja tiimioppimisen ominaisuudet (Edmondson 2003)	106
Kuvio 7. Tutkimuksemme perusteella Edmondsonin (2003) rikastettu malli	139
Taulukko 1. Ammatillinen tai epäammatillinen työyhteisö Järvisen mukaan (Järvinen 2017)	27
Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden ja haastetason vaikutus suoriutumiseen (Edmondson 2008)	36
Taulukko 3. Johtajan työkalut psykologisen turvallisuuden rakentamiseen (mukaillen Edmondson 2018)	42
Taulukko 4. Tiimin 1 kuvaus	56
Taulukko 5. Tiimin 2 kuvaus	58
Taulukko 6. Tiimien 1 ja 2 Esimiehen käyttäytyminen -kategorian sitaatit	72–74
Taulukko 7. Tiimien 1 ja 2 Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus -kategorian sitaatit	79
Taulukko 8. Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen luottamus ja kunnioitus -kategorian sitaatit	85
Taulukko 9. Tiimien 1 ja 2 Kokeilukulttuuri-kategorian sitaatit	89
Taulukko 10. Tiimien 1 ja 2 Organisaation tuki -kategorian sitaatit	95–97
Taulukko 11. Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen -kategorian sitaatit	99
Taulukko 12. Tiimien 1 ja 2 Fyysisten tilojen merkitys -kategorian sitaatit	101
Taulukko 13. Tiimien 1 ja 2 Me-hengen vaaliminen -kategorian sitaatit	103



Taulukko 14. Organisaation käytännöt: keskeisimmät tulokset	104–105
Taulukko 15. Tiimien 1 ja 2 Palautteen pyytäminen -kategorian sitaatit	108
Taulukko 16. Tiimien 1 ja 2 Avun pyytäminen -kategorian sitaatit	112–113
Taulukko 17. Tiimien 1 ja 2 Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen -kategorian sitaatit	117
Taulukko 18. Tiimien 1 ja 2 Innovatiivinen toiminta -kategorian sitaatit	121
Taulukko 19. Tiimien 1 ja 2 Rajojen ylittäminen -kategorian sitaatit	124
Taulukko 20. Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen -kategorian sitaatit	127
Taulukko 21. Tiimioppiminen: keskeisimmät tulokset	128–129
Taulukko 22. Psykologista turvallisuutta ja tiimioppimista aktivoivia virikkeitä tiimeille ja esimiehille	141–142
Taulukko 23. Psykologisen turvallisuuden reflektiivinen harjoitus (Järvilehto & Filosofian Akatemia 2019, mukaillen Cazaly 2018)	143



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijät:</b>	Marja Lehtisaari ja Maria Ruokonen
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana: Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Aloitusvuosi:</b>	2013 ja 2016
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019

**Sivumäärä: 163****TIIVISTELMÄ**

Nykyajan työelämässä tiimit ja projektit elävät jatkuvasti ja työtä tehdään yli tiimi- ja organisaatorajojen. Monimutkaisiin, jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin, vaihteleviin työtehtäviin ja verkostomaiseen työskentelyyn sopeutuminen vaatii ihmiseltä psykologisen turvallisuuden mahdollistamaa jatkuvaa oppimista ja innovatiivisuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja vertailla kahden eri tiimin psykologista turvallisuutta Edmondsonin (2003) mallin pohjalta. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kaksi julkisen sektorin organisaation tiimiä keskisestä Suomesta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin mallia tiimin psykologisesta turvallisuudesta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tiimin psykologisen turvallisuuden välittämistä tiimioppimisen ominaisuuksista. Mallin mukaan tietyt organisaation käytännöt vaikuttavat tiimin sisällä muodostuviin yhteisiin jaettuun uskoon tiimin psykologisesta turvallisuudesta, ja tiimin jaetut uskomukset psykologisesta turvallisuudesta heijastuvat tiimin toimintaan ja oppimiseen.

Tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista vertailevaa tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin esitietokartoituksena tehdyn sähköisen lomakekyselyn avulla, haastatteleamalla tutkittavien tiimien kaikki jäsenet ja havainnoimalla tutkittavia tiimejä. Aineiston analysointiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tulokset esitellään kahta tutkittua tiimiä vertaillen selittävin analyysin ja taulukoin.

Tutkimus osoittaa, että mallin mukaiset organisaation käytännöt vaikuttavat tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Tiimin psykologisella turvallisuudella näytti tutkimuksen perusteella olevan vaikutusta tiimin oppimiseen. Aineiston perusteella kyettiin täydentämään mallia organisaation käytäntöjen sekä tiimioppimisen ominaisuuksien osalta. Tiimin jäsenten keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, fyysisten tilojen merkitys sekä me-hengen vaaliminen olivat tutkimuksen tuottamia lisäyksiä organisaation käytäntöihin. Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen oli tutkimuksen tuottama lisäys tiimioppimisen ominaisuuksiin. Esimiehen käyttäytymisellä sekä organisaation tuella näytti olevan merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen.

---

**AVAINSANAT:** tiimit, psykologinen turvallisuus, tiimioppiminen





## 1. JOHDANTO

### 1.1. Psykologinen turvallisuus tutkimuskohteena

Tutkimuksemme aihe on psykologinen turvallisuus ja sen ilmeneminen kahdessa erilaisessa tiimissä. Psykologinen turvallisuus käsitteenä tarkoittaa esimerkiksi työtiimin jäsenen jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi, hylätyksi tai rangaistuksi tulemista ilmaista mielipiteitään ja ottaa puheeksi asioita. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet kokevat voivansa kysyä kysymyksiä, varmistaa asioita, pyytää apua sekä esittää mielipiteitä, ideoita, huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman rangaistuksen pelkoa ja huolimatta siitä, että voi itse vaikuttaa vähän naurtavalla tai hölmöltä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on siten myös turvallista tehdä virheitä ja puhua niistä. (Edmondson 1999.)

Psykologista turvallisuutta on tutkittu jo useita vuosikymmeniä, mutta viime vuosina se on noussut jälleen esiin organisaatiotutkimuksen kentällä muun muassa Googlen tiimeilleen teettämän laajan tutkimuksen innoittamana. Googlen Aristoteles -projektissa tutkittiin keskenään erilaisia tiimejä ja huipputiimien menestystekijöitä. Tutkimuksen päätuloksia oli psykologisen turvallisuuden tunteen merkitys tiimin menestymiselle ja muun muassa luovuudelle. (Duhigg 2016.)

Suomessa tutkimusta tiimien psykologisesta turvallisuudesta ei ole vielä tietämyksemme mukaan juurikaan tehty. Koemme aiheen erittäin kiinnostavaksi ja merkitykselliseksi, koska molemmat työskentelemme erilaisissa tiimeissä ja teemme päivittäin havaintoja tiimien toiminnasta. Psykologisen turvallisuuden kokemus vaikuttaa maailmalla tehtyjen tutkimusten mukaan muun muassa tiimien luovuuteen sekä oppimiseen, ja sitä kautta sekä tiimien että koko organisaation suoriutumiseen, joten aihe on siksi merkityksellinen ja tärkeä.

Psykologisen turvallisuuden kokemuksen merkitys organisaatioissa kasvaa ja korostuu, koska työelämä on yhä epävarmempaa, muuttuvampaa ja monin tavoin turvattomampaa, ja organisaatioiden toimintaympäristökin ovat jatkuvassa muutoksessa. Nykyajan työelämässä tiimit ja projektit elävät jatkuvasti ja työtä tehdään yli tiimi- ja organisaatiorajojen. Uusia työtapoja ja -ympäristöjä on omaksuttava ja opittava nopeasti ja työtovereihin on nopeasti luotava luottamus- ja vuorovaikutussuhteet. Monimuotoisiin, jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin, vaihteleviin työtehtäviin ja verkostomaiseen työskentelyyn sopeutuminen vaatii ihmiseltä psykologisen turvallisuuden tunteen mahdollistamiseksi jatkuvaa oppimista ja innovatiivisuutta. Organisaatioissa koetaan tarvetta psykologisen turvallisuuden tunteen ja kokemuksen luomiseen, ja työtiimit halutaan valjastaa psykologisen turvallisuuden lähteiksi yksilöille.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olemme käyttäneet Edmondsonin (2003) mallia psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista organisaation käytännöistä ja tiimioppimisen ominaisuuksista, joita tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta mahdollistaa. Tavoitteenamme oli tutkia, toteutuuko tiimin psykologisen turvallisuuden vaikuttavien tekijöiden ja seurauksien malli (Edmondson 2003) kahdessa suomalaisessa case-tiimissä. Samalla vertailimme keskenään psykologisen turvallisuuden ilmentymistä näissä tiimeissä. Tutkimusaineiston avulla olemme pyrkineet löytämään selityksiä sille, miksi tapauksien tiimit kokevat tai eivät koe psykologista turvallisuutta ja mitä vaikutuksia sillä voi parhaimmillaan tai pahimmillaan olla tiimioppimiseen ja tiimin tehokkaaseen toimintaan. Tavoitteenamme on antaa mahdollisia kehitysehdotuksia tiimeille psykologisen turvallisuuden ja siten tiimioppimisen lisäämiseksi. Tutkimuksemme keräsimme aineistoa tarkasteltavasta ilmiöstä eli psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä tiimeissä, ja lisää tutkimuskysymyksiä nousi esiin, kun tarkastelimme keräämäämme aineistoa.

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme vertailevan tapaustutkimuksen, koska tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 9–10), tässä tapauksessa kahdesta tiimistä. Tapausten vertailu on tapaustutkimuksen olennainen lähestymistapa, jonka avulla voidaan löytää sellaisia tutkimuskysymyksiä, joita ei huomata yhtä tapausta tutkimalla, ja etsiä niihin ratkaisuehdotuksia (Kurunmäki 2007: 74).

Aineiston kvalitatiiviseen tutkimukseemme keräsimme kahdesta erilaisesta tiimistä, joista toisessa on yhdeksän jäsentä ja toisessa kuusi jäsentä esimiehet mukaan lukien. Tiimit valikoituivat tutkimuskohteiksemme omien verkostojemme kautta, ja siten, että totesimme kummankin kohteen täyttävän tiimin määritelmän kriteerit. Molempien tiimien esimiehet olivat kiinnostuneita tutkimuksestamme ja halusivat tiiminsä mukaan tutkimukseen. Tiimit ovat eri organisaatioista ja edustavat eri toimialoja.

Aineiston keräsimme sähköisellä esitietolomakkeella, puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta sekä havainnoimalla tiimien jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Näillä menetelmillä tutkittavien omat kokemukset, näkemykset ja toimintatavat tulivat esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 164). Testataksemme haastattelukysymysten asettelua, teimme ensin pilottihaastattelun molemmissa tiimeissä. Pilottihaastatteluista saaduista kokemuksista muokkasimme varsinaiset haastattelukysymykset. Pilottihaastatteluun osallistuneet henkilöt haastateltiin varsinaisessa tutkimuksessa vielä toistamiseen täydentävin kysymyksin.

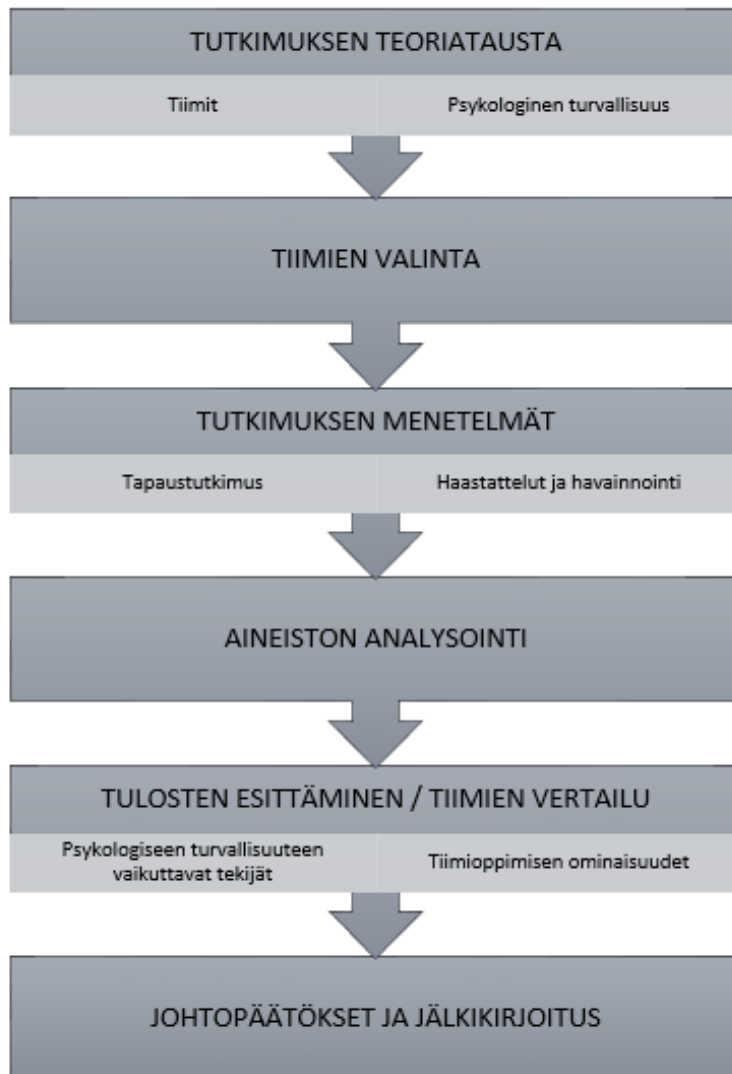
Ennen haastatteluja jokaisella haastateltavalla teetettiin sähköinen taustakysely liittyen tutkimusaiheeseen. Kyselyllä pyrimme orientoimaan haastateltavia tutkimuksen aiheeseen ja toisaalta saamaan ymmärrystä ja esitietoa tiimien tilanteesta ja jäsenistä. Haastatteluja oli yhteensä 17, ja ne äänitettiin, tallennettiin ja litteroitiin. Havainnointeja teimme toisessa tiimissä kaksi ja toisessa yhden. Kaikki havainnointikerrat olivat pituudeltaan 45 minuuttia. Havainnoimme tiimien jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta toisessa tiimissä arkisessa työskentelytilanteessa ja toisessa kahdessa eri palaveritilanteessa.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys liittyy teoriaan koetusta psykologisen turvallisuuden tunteesta (mm. Edmondson 1999) sekä teorioihin tiimeistä, tiimityöstä ja tiimikyvykkyydestä ja -oppimisesta. Fisher (1994) kuvaa tiimin ryhmäksi työntekijöitä, jotka päivittäin vastaavat omasta työstään ja tehtävistään itseohjautuvasti. Tällöin suoraa esimiehen johtamista ei tarvita työn järjestelyihin, suunnitteluun tai aikatauluttamiseen. Tiimi tekee itse tuotantoon tai palveluun liittyviä päätöksiä ja ratkoo mahdolliset ongelmat. Tiimi on tällöin asiakasohjautuva ja monitaitoinen. (Fisher 1994: 243.) Katzenbachin & Smithin (1994) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jonka jäsenet ovat sitoutuneet taitoineen yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1994: 59.) Keskeiset tiimitaidot eli tiimikyvykkyyteen ja tiimioppimiseen liittyvät ominaisuudet ovat Skytän (2002) mukaan vuorovaikutusasetelmaan liittyvät tiimitaidot, tunteiden ilmaisemisen taidot, avun antaminen ja vastaanottaminen, anteeksipyyttäminen ja anteeksi antaminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen sekä ristiriitatilanteiden kohtaaminen. Tiimin haasteena on kehittyä näiden taitojen avulla osallistuvasta avoimuudesta pohdiskelevaan avoimuuteen, heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun sekä keskustelusta vuoropuheluun eli dialogiin. (Skyttä 2002.)

Tutkimuksemme rakenne etene kuvion 1. mukaisesti. Ensin tutustuimme tiimien ja psykologisen turvallisuuden teoriataustaan. Sen jälkeen teimme valintaa tutkittavista tiimeistä. Tutkimukseen valikoitui kaksi tiimiä, jotka molemmat toimivat julkisella sektorilla, mutta eri toimialoilla. Olimme kartoittaneet verkostojamme ja päädyimme tiedustelmaan ensin näiden kahden tiimin esimiehiltä mahdollisuutta tutkimukseen. Molemmat ilmaisivat halukkuutensa tutkimuskohteeksi ja näin ollen saimme sovittua tutkimuksen tiimit nopeasti. Tutkimuksen kohteena olivat senhetkiset tiimien jäsenet. Tutkimusmenetelmänä käytimme vertailevaa tapaustutkimusta ja aineiston keräsimme esitietokyselyillä, haastatteluilla ja havainnoinneilla. Aineiston analysointiin käytimme psykologisen turvallisuuden mallia (Edmondson 2003), jonka mukaan luokittelimme haastatteluaineiston organisaation käytäntöihin eli psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä

psykologisen turvallisuuden välittämiin tiimioppimisen ominaisuuksiin. Samalla teimme tiimien vertailua. Annoimme runsaasti tilaa haastateltavien puheelle tulosten esittelyssä. Valitsemamme sitaattit kuvaavat mielestämme psykologisen turvallisuuden tunnetta ja tilaa tutkituissa tiimeissä kiistattomasti ja rikkaasti.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

## 2. TIIMIT

Nykyajan organisaatioiden ja verkostomaisen työelämän perusyksiköjä ovat tiimit, jotka ovat monen työntekijän lähimpiä työyhteisöjä ja mahdollistavat monialaisen, yli organisaatorajojen ulottuvan yhteistyön. Monimutkaisten asioiden ja ongelmien ratkomiseen tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta ja usean ihmisen vuorovaikutusta. Näin ollen tiimeissä voidaankin tavoitella ja saavuttaa enemmän kuin mitä yhden työntekijän osaamisella ja panoksella voidaan saada aikaan. Tiimeissä tehokas ja ketterä yhdessäoppiminen, uuden kehittäminen, ideointi ja luovuus on mahdollista. (Ojala 2018: 135–136.) Tässä luvussa käsittelemme tarkemmin tiimien merkitystä organisaatioissa, tiimejä ja tiimityötä sekä kyvykkään ja oppivan tiimin käsitettä.

### 2.1. Tiimien merkitys organisaatiossa

Tiimeillä on erilaisia tehtäviä organisaatioissa. Niitä voidaan muodostaa eri perusteiden riippuen organisaation historiasta, strategisista muutoksista tai muista tarpeista. Usein tavoitteena on organisaation joustava, tehokas sekä kannattava toiminta. Tiimiorganisaation rakentaminen on nähty yhdeksi tavaksi luoda ja organisoida työyhteisöä sekä toimintaverkostoa niin, että se vastaa sekä toiminnassa että toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin ja haasteisiin. Tiimit ovat joustavampia kuin laajemmat organisaatorakenteet, koska tiimejä voidaan nopeasti koota, niiden kokoonpanoa muuttaa tai hajottaa niitä, sekä antaa niille uusia tehtäviä ja tavoitteita. Tiimit usein kestävät paremmin muutoksia kokoonpanoissaan. (Katzenbach ja Smith 1993: 15.)

Tiimityö on nähty yhdeksi tavaksi tehostaa organisaation toimintaa ja saada aikaan tuloksia. Salminen (2017) esittää, että organisaation tehokkuutta voidaan jakaa kolmeen osaan: 1. Miten tehokkaasti organisaatiossa työskentelevät työntekijät tekevät oman työnsä, 2. Miten tehokkaasti lähityöyhteisö eli tiimi tekee yhteistyötä ja 3. Miten tehokkaasti tiimi on verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa koko organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolella. (Salminen 2017: 25–26.)

Tiimien yleistymiseen Skyttä (2002) tarjoaa useita eri syitä. Kaiken aikaa kasvava muutoksenopeus luo tarpeen nopeaan reagointiin, joka on mahdollista organisaatorakenteiden keventämisellä. Asiakkaiden tarpeet ja asiakkuuksien hahmottaminen luovat tarvetta organisaation toiminnan uudelleen organisoimiselle. Tiimeissä toimintaa kehittämällä voidaan parantaa organisaation kannalta merkittävää panos-tuotos -tehokkuutta. Toimiminen aitona tiiminä tarkoittaa parhaimmillaan sekä sen jäsenten että koko organisaation osaamisen laajapohjaista hyödyntämistä. Tiimien työskentely- ja vaikutusmahdollisuudet motivoivat sen jäseniä sitoutumaan sekä tiimin että organisaation tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. (Skyttä 2002: 10–12.)

Tiimeillä on myös merkitystä johtamisen välineenä. Kun esimies kehittää tiimin kanssa sen toimintaa tavoitteellisesti, on kiinnostunut tiimiläisistä ja luo tiimin jäsenille mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti ja yksilöinä, puhutaan valmentavasta johtajuudesta. Valmentava esimies rakentaa tiimin sisäistä luottamusta ja ohjaa oppimaan ja ottamaan vastuuta yhteisistä tavoitteista. Valmentava esimies tunnistaa myös omat kehittämiskohteensa ja vahvistaa omia ohjaustaitojaan. (Ristikangas 2017: 20.) Skytän (2002) mukaan valmentavassa johtamisessa yhteistyö tiimeissä ja tiimien välillä on luontevaa, prosessi- ja irti rakenteista olevaa. Silloin esimies sopii tiimiläisten valtuuksista toimia tiimien sisällä sekä verkostoissa. Valtuuksiin kytkeytyy myös vastuunkanto. Tiimien toimintaprosessien kehittämisessä vastuu on Skytän mukaan yhteinen esimiehen ja tiimien kesken. Tiimit voivat lisätä kollektiivisuutta työnantajan ja työntekijöiden välillä erityisesti silloin, kun työnantajan edustaja on yksi tiimin jäsenistä. (Skyttä 2002: 188.)

Huusko (2007) muistuttaa, että tiimi, jolle on annettu toimivaltaa, muuttaa esimiestyötä. Riippuen organisaation strategisista päätöksistä tiimien asemat samassa organisaatiossa voivat olla erilaisia. Myös perinteistä esimiestyön työnjohdollista roolia voidaan jakaa tiimiin. Tähän voi liittyä haasteena esimiestyön epämääräisyyden tunne, jos tiimille jaetaan perinteisiä esimiestehtäviä ja vastuuta, mutta ilman tehtävien hoitamiseen edellytettävää toimivaltaa. Joka tapauksessa tiimien käyttöön siirtyminen muuttaa organisaation johtamista. (Huusko 2007: 177–178.) Johtajuuden uusia muotoja kehittyy organisaatioi-

den tiimiytymisen myötä. Johtajuus voi olla esimerkiksi jaettua tai edellä mainittua valmentavaa johtajuutta. Jaettua johtajuutta kuvaa johtamiseen liittyvä sekä yhteisöllinen että yksilöllinen johtamisen taito. Tällöin korostuvat ideat palvelevasta johtamisesta, hyvistä ihmissuhteista ja työyhteisön kypsästä ryhmäytymisestä. (Juuti 2013: 145–146.) Coachingin tai valmentavan johtajuuden Hackman (2002: 167) tulkitsee niin, että sillä rakennetaan ja kehitetään tiimiä, ei niinkään tehdä tiimin tehtäviä. Valmentamisessa voi olla kyseessä tiimitaitojen vahvistaminen, jonka tavoitteena on tiimin suorituksen tason nostaminen.

## 2.2. Tiimi ja tiimityö

Käsitys tiimistä perustuu ajatukseen, että tiimillä on yhteinen ja jaettu tavoite. Ilman sitä tiimillä ei ole onnistumisen edellytyksiä. Joskus kuitenkin voi olla epäselvää onko ryhmä työntekijöitä tiimi sekä mitä heidän tulisi saada aikaan ja miksi. Tutkijat Katzenbach ja Smith (1999) ovat koonneet edellytyksiä tiimin muodostamiselle. Heidän mukaansa vaativat suoritushaasteet ajavat kohti tiimin tai tiimien muodostamista. Tällöin ei välttämättä tarvita edes tarvita johdon myötävaikutusta tai tukea tiimin muodostumiseen, suoritushaaste riittää. He toteavat, että ryhmästä, jolla on kaikki mahdollisuudet tulla tiimiksi, mutta jolta puuttuu haasteita, ei yleensä tule tiimiä. Tiimityö edellyttää tiimiltä tiettyjä perusasioita, joita ovat sen koko, päämäärä, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja vastuu. Näillä luodaan tutkijoiden mielestä perusta tiimin suoriutumiselle, ja jos jokin näistä perusasioista jätetään huomiotta, tiimin työskentely ja suoriutuminen ontuvat. Edellä mainittuja tiimin perusasioita on tutkijoiden mukaan mahdollista soveltaa useissa erilaisissa ryhmissä, kuten asiantuntijatyöryhmissä, suorittavaa työtä tekevissä tiimeissä tai johtotii-meissä. (Katzenbach ja Smith 1999: 3–4.)

Organisaatiossa saattaa olla toimintakulttuuri, joka korostaa yksilön vastuuta ryhmän tai tiimin vastuun sijaan. Se heijastuu organisaation johtamisen ja henkilöstöhallinnon elementteihin kuten työnkuvauksiin, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin, urasuunnitteluun



sekä työn suorituksen arviointiin. Useimmiten nämä arvioinnit tai toimet tehdään yksilötasolla tiimitason jäädessä pienemmälle painoarvolle. (Katzenbach ja Smith 1999: 15–16.)

Tiimiä ja tiimityötä voidaan kuvata eri näkökulmista. Tiimi käsitteenä voidaan ymmärtää eri tavoin riippuen siitä yhteydestä, missä sitä käytetään ja siitä, mitä tiimityön piirteitä halutaan korostaa (Taipale 2004: 28). Fisher (1994: 243) kuvaa tiimin ryhmäksi työntekijöitä, jotka päivittäin vastaavat omasta työstään ja tehtävistään itseohjautuvasti. Tällöin suoraa esimiehen johtamista ei tarvita työn järjestelyihin, suunnitteluun tai aikatauluttamiseen. Tiimi tekee itse tuotantoon tai palveluun liittyviä päätöksiä ja ratkoo mahdolliset ongelmat. Tiimi on tällöin asiakasohjautuva ja monitaitoinen. Se hallitsee oman tehtäväalueensa ja sen jäsenet jakavat keskenään tietoa ja osaamista (Taipale 2004: 29).

Tiimit eroavat työryhmistä siinä, että tiimeissä tarvitaan sekä yksilö- että yhteisvastuuta. Työryhmässä on tärkeä toteuttaa yksilöllisen tehtävä- ja vastuualueen määritellyt tehtävät. Tämä useimmiten vastaa kunkin ryhmän jäsenen organisatorista asemaa. Lisäksi tehtäviä saatetaan delegoida ryhmän ulkopuolisille henkilöille. Huomio kiinnittyy vain yksilöllisiin suorituksiin ja kukin jäsen ei ota vastuuta muista kuin omista tuloksistaan. Huusko (2007) painottaa tiimien tärkeänä tunnusmerkkinä yhteistä tavoitetta, erityisesti silloin kun tarkastellaan tiimin asemaa ja tehtävää koko organisaation kannalta. Yksittäisen tiimin tavoite Huuskon mukaan tarkoittaa organisaation näkökulmasta niitä toimintoja ja tuloksia, joita kyseisen tiimin avulla on tarkoitus saada aikaan. (Huusko 2007: 106–107.) Erona työryhmiin tiimeissä tapahtuu enemmän yhteistä keskustelua, väittelyä ja päätöksiä. Tiimin sisällä jaetaan tietoa ja parhaita käytäntöjä, tuetaan tiimin jäseniä.

Tutkijat Katzenbach ja Smith (1994) tiivistävät tiimin määritelmän antaen tiimille neljä tunnusmerkkiä. Tutkijoiden mukaan ryhmä on tiimi, kun se täyttää seuraavan tunnusmerkistön: tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, tiimin jäsenet ovat sitoutuneet taitoineen yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan. (Katzenbach ja Smith 1994: 59.) Hackman (2002) luonnehtii organisaation työtiimejä myös neljän tunnusmerkin avulla: tiimillä on tehtävä, sillä on selkeä toimintakenttä, se

omaa määritellyt oikeudet hallita työn tekemistään ja tiimin jäsenillä on vakiintunut jäsenyys tiimissä vähintäänkin ennalta määrittelyn ajan. (Hackman 2002: 41.)

Tiimin kokoamisen kannalta tulee tarkastella sen kokoonpanon henkilömäärää, osaamista, toimintamalleja ja rooleja sekä sitoutumista. Belbin (2000) esittää, että tiimin jäsenten määrä tulee suhteuttaa tehtävän työn määrään sekä työn luonteeseen. Tutkijan mukaan myös tiimin koko ja työskentelytilat tulee mitoittaa oikein. (Belbin 2000: 105, 117.) Huusko (2007) toteaa, että tiimin kokoaminen perustuu liikkeenjohdolliseen päätökseen siitä, mitä resursseja kyseisen työn tai tehtävän suorittamiseen tarvitaan. Tähdellistä on työn oikea mitoitus ja tällöin täytyy ottaa huomioon työntekijöiden osaaminen, työkokemus, yhteistyötaidot ja tiimin kehitysvaiheiden aikaiset johtamisresurssit (Huusko 2007: 107.)

Koska organisaatiot voivat käyttää tiimejä toimintansa organisoinnissa monilla tapaa, voi niitä myös luokitella usealla eri tavalla. Erityyppiset tiimit ovat erilaisessa suhteessa organisaatioon. Tiimit voivat erota myös toisistaan siinä, miten niille on annettu valtaa ja resursseja. Työtiimejä ovat eri tutkijat luokitelleet muun muassa tiimin elinkaaren mukaan, kuinka paljon tiimi on erikoistunut tai tiimeillä on keskinäistä riippuvuutta keskenään tai kuinka paljon yhteistä ja koordinoitavaa tiimillä on organisaation muiden tahojen kanssa. (Levi 2001, 6–8.) Huusko (2007) luokittelee tiimejä niiden työn, osallistujien ja vastuunjaon sekä osaamisen mukaan. Hänen mukaansa voidaan nimetä projektitiimejä, erilaisia työryhmiä, pysyviä tai tilapäisiä asiantuntijaryhmiä sekä moniammatillisia ryhmiä. (Huusko 2007: 88–96.)

Skytän (2002) mukaan tiimien perustyyppjä on kolmea kategoriaa. Kaikki tiimit kuuluvat johonkin näistä perustyypeistä ja organisaation toimintatapa vaikuttaa siihen mihin kategoriaan tiimi niistä kuuluu. Ensimmäisenä kategoriana on pysyvät *tiimit*, jotka ovat toistaiseksi perustettuja ja niiden vastuulla on joko kokonainen toimintaprosessi tai joku osa siitä. Jos organisaation perusrakenteessa tai toiminnassa ei tapahdu muutoksia tällaisen tiimin vastuualue ja perustarkoitus säilyvät. Pysyvien tiimien osaamisen tarkastelu ja laajentaminen on mielekästä ja tarkoituksenmukaista. Toisena kategoriana ovat *projekti-*

*tiimit*, joiden perusteena on toiminnan projektinomaisuus. Tiimin olemassaolo mitoitetaan kulloisenkin projektin pituuden mukaan ja se useimmiten on kertaluontoinen kokoonpano, jonka osaamista mitoitetaan projektin tarpeiden mukaan. Kolmas tiimityyppi on tilapäisiin tarpeisiin muodostetut *Ad hoc -tiimit*. Niitä voidaan perustaa nopeasti ja hyvinkin rajallista kokonaisuutta työstäviä tehtäviä varten. (Skyttä 2002: 58–60.)

Tiimityöhön vaikuttavana tekijänä voi olla myös fyysinen paikka, tila ja aika, joita voi kutsua yhteisellä sanalla *ba*. *Ba*-käsitteen määrittivät japanilaiset tutkijat Nonaka ja Konno (1998). Heidän mukaansa *ba* on moniulotteinen tapahtumapaikka, jossa tilassa työskentelevät voivat toimia yhdessä jakaen, luoden ja hyödyntäen tietoa. Yhteistoimintaa tapahtuu siis sekä itse ajattelussa että konkreettisessa toiminnassa. Tila voi olla sekä fyysinen, virtuaalinen, mentaalinen tai mikä tahansa näiden yhdistelmä. Esimerkkinä fyysisestä tilasta on toimisto tai liiketila, virtuaalisesti vaikkapa sähköiset pikaviestimet tai sähköposti ja mentaalisesta jaetut kokemukset ja ideat. Kun ihmiset jakavat tunteitaan, kokemuksiaan sekä mentaalisia mallejaan yhdessä toisensa kanssa, *ba* toteutuu. Kyse on siis pohjimmiltaan ryhmän ihmisiä tai tiimin vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä, jossa *ba* tarjoaa alustan erilaisen yksilöllisen ja kollektiivisen tiedon harjoittamiselle ja kehittämiselle sekä luovuudelle. (Nonaka & Konno 1998: 40–41.)

### 2.3. Kyvykäs ja oppiva tiimi

Keskeiset kyvykkään ja oppivan tiimin taidot Skytän (2002) mukaan ovat vuorovaikutusasetelmaan liittyvät tiimitaidot, tunteiden ilmaisemisen taidot, avun antaminen ja vastaanottaminen, anteeksi pyytäminen ja antaminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen sekä ristiriitatilanteiden kohtaaminen. Tiimin haasteena on kehittyä näiden taitojen avulla osallistuvasta avoimuudesta pohdiskelevaan avoimuuteen, heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun sekä keskustelusta vuoropuheluun eli dialogiin (Skyttä 2002: 121.) Viitalan (2013) mukaan dialogi on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Dialogi toteutuu, jos osallistujat kyseenalaistavat myönteisessä hengessä sekä omia että muiden ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta. Osallistujien

tulee kyetä luopumaan omista ajatus- ja toimintamalleistaan silloin, kun parempi vaihtoehto on löydetty. Dialogissa tietoa ja osaamista jaetaan auliisti osallistujien kesken ja pohdinnalle ja arvioinnille annetaan aikaa. Tietoinen reflektointi on osa dialogia. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla on merkitystä tiimin dialogin onnistumiseen. Tiimissä tarvitaan jäseniä, jotka ikään kuin pelaavat yhteen maaliin. Yksilösuorittajalla voi olla haastavaa toimia tiimin kanssa niin, että yhteistyö olisi mahdollista. (Viitala 2013: 178.) Hackman (2002) ehdottaa vuorovaikutustaitojen harjoittelua ja valmentamista tiimin jäsenten kanssa tiimin yhteistyökyvyn kasvattamiseksi (Hackman 2002: 126).

Dialogi on Sengen (2006) mukaan tiimioppimisen edellytys. Dialogissa tiimin jäsenet luovat yhdessä uutta ja dialogin avulla. He jäsentävät näin todellisuuttaan, käsityksiään, ideoita ja ristiriitojaan. Dialogi tuottaa tiimin jäsenille sekä yhteistä että yksilötason oppimista ja osaamista, joka konkretisoituu sopimuksiksi, päätöksiksi ja toiminnaksi. Senge painottaa, että tiimioppiminen on taito ja sen kehittymistä voi harjoitella tiimissä reflektoiden omaa ja tiimin toimintaa dialogissa. Oppivan organisaation mallin ydinkohdat ovat Sengen mukaan systeeminen ajattelu, itsensä jatkuva kehittäminen omien mentaalisten mallien tunnistamisen kautta, yhteinen visio ja tiimiksi oppiminen. Tiimitasoinen yhteistoiminnan jatkuva arvioiminen on tärkeä osa oppivaa yhteistyötä. Kehittämistä ei siis tehdä vain ylhäältä alaspäin vaan myös alhaalta ylöspäin. Tiimit kehittävät omaa toimintaansa. (Senge 2006: 261–269.)

Katzenbach ja Smith (1999) korostavat tiimeistä puhuessaan erityisesti oppimista ja tiimin jäsenten ammatillista kasvua. Tämän lisäksi he pitävät jokaisen tiimin jäsenen sitoutumista onnistumisen ja kehittymisen edellytyksinä. Tutkijat Hirak, Peng, Carmeli ja Schaubroeck (2012) ovat tutkineet esimiestyön yhteyttä tiimien oppimisprosessiin ja suoritukseen. Merkittävin tutkimuksen tulos oli psykologisen turvallisuuden ja virheistä oppimisen positiivinen korrelaatio. Jos organisaatiossa virheistä voidaan puhua ja niitä reflektoida sekä keskustella avoimesti, oppimista todennäköisesti tapahtuu ja työskentelytapoja pystytään muokkaamaan tai muuttamaan siten, että voidaan poistaa ongelmia aiheuttaneet syyt. Tutkijat korostavat, että tiimejä osallistava esimies luo psykologista turvallisuutta. Osallistamiseen kuuluu heidän näkemyksensä mukaan esimiehen avoimuus uusille ideoille, helposti lähestyttävyyys ja se, että esimies on helposti tavoitettavissa. (Hirak, Peng,

Carmeli ja Schaubroeck 2012.) Psykologista turvallisuutta käsittelemme tarkemmin kolmannessa luvussa.

Järvinen (2017) haastaa työyhteisöjä käyttäytymään ammatillisesti. Työyhteisössä ammatillisesti käyttäytyvät työntekijät luovat toimivaa työyhteisöä. Jos työyhteisössä pystytään pitämään työ- ja ihmissuhteet riittävän erillään, on siitä Järvisen mukaan monia myönteisiä seurauksia. Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä kehdetään avointa mielipiteiden vaihtoa, työntekijät voivat kyseenalaistaa asioita, tuoda esiin ongelmia ja olla kriittisiä. Heidän ei tarvitse miettiä loukkaantuuko joku asioista puhumisesta tai että uskaltaako sanoa mielipiteensä. Avoin kanssakäyminen ja ilmapiiri synnyttävät luottamusta työyhteisön jäsenten välille. Ammatillinen käyttäytyminen on Järvisen mukaan vaikeaa ja sitä pitää jokaisen harjoitella. Jos ammatillisuus työyhteisössä katoaa, siitä todennäköisesti seuraa ihmissuhdeongelmia, jotka vaarantavat avoimen yhteistyön ja luottamuksellisen ilmapiirin. Hän on verrannut ammatillista ja epäammatillista työyhteisöä ja kuvannut Taulukossa 1, miten tällaiset työyhteisöt eroavat keskenään. Järvisen mukaan työyhteisön kehittymisen avain on sen toiminnan säännöllinen itsearviointi. Tiimissä tarvitaan palaveri- ja kehityskeskustelukäytäntöjä ja yhteisiä pelisääntöjä. Lisäksi tarvitaan rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2017: 79–82.)

**Taulukko 1.** Ammatillinen tai epäammatillinen työyhteisö Järvisen mukaan (Järvinen 2017).

Ammatillinen	Epäammatillinen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työ- ja ihmissuhteet erillään</li> <li>• ristiriidat ammatillisia</li> <li>• vuorovaikutus avointa ja asiallista</li> <li>• keskinäinen luottamus ja arvostus</li> <li>• hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat</li> <li>• ristiriidat ihmisten välisiä</li> <li>• vuorovaikutus klikkiytynyttä ja tunnevaltaista</li> <li>• keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute</li> <li>• hukataan ihmisten erilaisuus, kokemus ja luovuus</li> </ul>

Argyris'n (1999) näkemyksen mukaan mitä parempi organisaatio on oppimaan, sitä todennäköisemmin se havaitsee ja korjaa virheensä sekä oivaltaa, milloin se ei voi sitä itse

tehdä. Hänen mukaansa mitä tehokkaampi organisaatio on oppimaan, sitä todennäköisemmin se kykenee luomaan uutta tai oivaltaa rajoitteensa luomiskyvyssään. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden, ryhmien tai tiimien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Se on organisaatio, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaationsa ja omia toimintojaan. (Argyris 1999: 1; Argyris ja Schön 1996: 16.)

Miten organisaation oppiminen eroaa yksilöiden oppimisesta? Kyseessä ei ole sama asia. Yksilöt voivat oppia hyvin ja laajasti, mutta organisaatio ei välttämättä opi, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Näin organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Oppiva organisaatio muodostuu yksilöiden kyvystä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin voidaan puhua myös tiimioppimisesta. (Kauhanen 2012: 157–158.) On tutkittu, että tiimioppiminen edistää yksilön reflektointia ja suoriutumista. Koettu psykologinen turvallisuus toimii tässä välittäjänä. (Xian, Chen & Liu 2018.)

Otalan (2018) mukaan tiimi oppii yksilöä nopeammin, kun se kehittää alituisesti toimintaansa keräämällä ja jakamalla tietoa, pohtimalla tiedon soveltuvuutta tiimin kontekstiin, ideoimalla, kokeilemalla sekä tiimin toimintaa arvioimalla ja oppimalla siitä. Oppimisvastuuta voi jakaa tiimissä sopimalla, kuka mitäkin osaamisalaa kehittää. Oppiva tiimi voi hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia ja testata, millä toimintatavalla oppiminen on nopeinta. Tiimi voi oppia nopeammin kuin sitä suurempi organisaatio, sillä tiimissä voi ketterästi kokeilla ja soveltaa oppimista tukevia tapoja arjen toiminnassa. Tiimin tavoite on yleensä suuremman organisaation tavoitetta konkreettisempi, mikä voi helpottaa ihmisten sitoutumista. (Ojala 2018: 157.)

Kyvykäs tiimi voi kokea, että se saa enemmän yhteistyöstä kuin mitä se jäseniltään vaatii. Jäsenet tuntevat saavansa tiimistä toimintaenergiaa, ja he tuottavat uutta ajattelua ja mahdollisesti uusia innovaatioita. Tiimi loistaa myös ulospäin ja se huomataan. Salminen (2017) on listannut huipputiimin tunnuspiirteitä, joista osa luonnollisesti on samoja kuin

tiimin tunnuspiirteet. Kuten tiimillä niin myös kyvykkäällä tiimillä on yhteinen päämäärä, jota se tavoittelee ja kohdentaa resurssit tehokkaasti sen tavoitteluun. Sitoutuminen ja yhteisvastuu tiimin toiminnasta ja sen tuloksista on samalla myös tietoisuutta yhteisistä arvoista ja pelisäännöistä. Kyvykkäässä tiimissä jäsenet tunnistavat toistensa erityisominaisuuksia ja -osaamisia ja pystyvät hyödyntämään niitä hyvässä yhteishengessä. Erilaisuutta arvostetaan tällaisessa tiimissä. Kyvykäs tiimi arvioi omaa toimintaansa ja kykenee rehelliseen ja rakentavaan palautteen antamiseen sekä sen vastaanottamiseen tavoitteena jatkuva oman toiminnan parantaminen. Tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisia keskenään ja riippuvaisia toistensa panoksesta ja osaamisesta. (Salminen 2017: 35–45.) Myös johtamisvastuuta voidaan jakaa tiimissä. Kyvykkäässä tiimissä on osaamista ja kykyä selviytyä tiimiin vaikuttavista muutostilanteista tai vastoinkäymisistä ja päästä tavoitteissa vähintäänkin tyydyttävään lopputulokseen (Belbin 2000: 89–90).

Tiimin oppimista ja tiimikyvykkyyttä on perusteltu myös itseohjautuvan tiimin rakenteen avulla. Bunderson ja Boumgarden (2010) toteavat, että tiimin rakenne määrittellään sen eri tehtävien jaolla, jossa vaikuttavat henkilöiden väliset riippuvuussuhteet sekä tehtävien suorittamisen itsenäisyys. Lisäksi tiimin rakennetta voidaan kuvata sen aseman, tiimin roolin tai sen normien avulla. Mainitut tutkijat näkevät, että tiimin rakenteen tärkeyttä ei ole tarpeeksi huomioitu tiimitutkimuksessa. He painottavat itseohjautuvan tiimin rakenteen ja tiimin oppimisen yhteyttä. Tiimin rakenteella voi olla tiimissä ristiriitoja vähentävä vaikutus sekä tiimin psykologista turvallisuutta vahvistava vaikutus. Lisäksi se voi lisätä tiimin jäsenten välistä tiedon jakamista. Nämä kaikki vahvistavat tiimin oppimista. (Bunderson & Boumgarden 2010: 609–613.) Erään tutkimuksen mukaan tiimioppimista ilmenee enemmän tiimityöskentelyn loppuvaiheissa kuin alussa, sillä pidempään yhdessä työskennelleeseen tiimiin voi kehittyä enemmän psykologista turvallisuutta ja tiimipotentiaalia (Raes, Kyndt, Decuyper, Van den Bossche & Dochy 2015).

Kyvykäs tiimi on valmis tukemaan jokaista tiimin jäsentä ja tarjoaa apua tarvittaessa. Tiimissä on luontevaa pyytää apua muilta tiimin jäseniltä. Kyvykkäässä tiimissä on keskinäinen luottamus muihin tiimin jäseniin sekä luottamus tiimiin kokonaisuudessaan. Luottamus syntyy keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. (Salminen 2017: 37.) Huuskon (2007) mukaan luottamus kehittyy vaiheittain edeten kolmen tason idean mukaisesti.

Luottamuksen tasot määrittyvät sen mukaan, onko perustana laskelmointi, osapuolten yhteinen kokemus ja toisiaan koskeva tieto vai samaistuminen yhteisiin päämääriin. Laskelmoivan luottamuksen perustana ovat lakien ja sopimusten asettamat reunaehdot. Seuraavalla tasolla kokemus ja tieto täydentyvät erilaisilla luottamusta vahvistavilla siteillä, josta esimerkkinä Huusko mainitsee muun muassa ystävyysyden. Jotta kolmannen tason eli yhteisiin päämääriin perustuvaa luottamusta voi organisaatiossa syntyä, tarvitaan edellä mainittujen lisäksi oppimisprosesseja, joiden tuloksena näkemykset tiimin toimintaympäristöstä ja tavoitteista muodostuvat samansuuntaisiksi tai yhteneviksi. (Huusko 2007: 148–149.)

Hackmanin (2002) mukaan yksikään esimies ei saa tiimiä yltämään hyviin suorituksiin ja onnistumaan tavoitteissaan, mutta esimies voi luoda sellaiset olosuhteet, että tiimin on todennäköistä onnistua (Hackman 2002: 44). Peltokorpi ja Hasu (2014) puolestaan toteavat, että transformationaalinen eli yhteisöllinen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti sekä tiimioppimiseen että tiimin saavuttamiin tuloksiin (Peltokorpi & Hasu 2014: 304). Tiimin kyvykkyyttä lisää se, että tiimin jäsenet tuntevat tiiminsä jäsenet riittävän hyvin. Koska tiimin jäsenet ovat vastuussa ja toimivat yhteisen tavoitteen eteen, tulee jäsenillä olla varmuus siitä, että heillä on niitä taitoja, joita heillä oletetaankin olevan. (Hackman 2002: 44.)

Tiimin kyvykkyyden ylläpitäminen ja vahvistaminen Hackmanin (2002) mukaan on mahdollista, kun organisaatiossa huolehditaan siitä, että hyvä suoritus huomiodaan. Jos tiimiltä odotetaan huippusuorituksia ja tiimi niihin yltää, tulisi niistä myös palkita. Joskus palkitsemiseksi riittää myös pelkkä tunnustus onnistumisesta. Tiimin työn kannalta merkityksellisen tiedon saatavuus ja tiedonhallintajärjestelmä tulee olla kunnossa. Tietoa pidetään tiimin voimanlähteenä. Tiimin kyvykkyyttä vahvistetaan vahvistamalla sen jäsenien osaamista sekä tiedollisesti että taidollisesti. (Hackman 2002: 133–161.)



## 2.4. Huipputiimit

Mikä erottaa kyvykkäät, huippusuorituksiin yltävät tiimit niin sanotusti tavanomaisesti tai heikosti suoriutuvista tiimeistä? Tutkijat ovat havainneet, että huipputiimeissä tiimin jäsenet käyttivät puheenvuoroja ja osallistuivat keskusteluun jokainen lähes saman verran, mikä on tulkittu tasa-arvoiseksi tiimin jäsenyydeksi. Toiseksi huipputiimeissä kaikilla niiden jäsenillä oli varsin hyvät sosiaaliset taidot ja erityisesti taitoja tunnistaa toisten mielentiloja esimerkiksi äänensävyistä, ilmaisutavoista tai muista nonverbaalisista viiheistä. (Duhigg 2016: 8.)

Pentland (2012) on tutkinut tiimien kollektiivista älykkyyttä. Hänen mukaansa kollektiivisesti älykkäissä ja menestyvissä tiimeissä jokainen tiimin jäsen kuuntelee ja puhuu suunnilleen yhtä paljon, lyhyesti ja ytimekkäästi. Vuorovaikuttaessaan tiimin jäsenet ovat kasvokkain, ja heidän keskustelunsa ja elekielensä on energistä. Jäsenet ovat yhteyksissä suoraan toistensa kanssa, ei pelkästään esimiehen välityksellä, ja he ylläpitävät myös epävirallisia keskusteluja tiimissä virallisten palaverien ulkopuolella. Aika ajoin tiimin jäsenet tekevät tutkimusretkiä tiimin ulkopuolelle tuoden arvokasta uutta tietoa tiimiin. Huipputiimiä rakennettaessa on yksittäisten henkilöiden älykkyyttä tai saavutuksia merkityksellisempää oppia tiimin jäsenten viestintätäylyistä ja tämän tiedon avulla muokata sekä ohjata tiimiä kohti menestyksestä vuorovaikutustapaa. (Pentland 2012: 5–6.)

Google tutki laajassa Aristoteles-projektissaan huipputiimin muodostumista sekä huipputiimien yhteisiä normeja ja käyttäytymismalleja. Tutkijat löysivät viisi avaintekijää, jotka erottavat huipputiimit muista tiimeistä. Näitä avaintekijöitä olivat luottamus tiimin jäsenten korkealaatuiseen ja täsmälliseen suoriutumiseen, rakenne ja selkeys tiimin tavoitteissa, rooleissa ja suunnitelmissa sekä kokemus työn merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta. Avaintekijöistä kaikista tärkein oli psykologinen turvallisuus, mikä tukee muiden avaintekijöiden toteutumista. (Rozovsky 2015.) Ojala (2018) puhuu huipputiimitutkimuksen kohdalla tiimeistä, jotka ovat oppimistavoiltaan ketteriä, kollektiivisesti älykkäitä, toimintatavoiltaan tehokkaita, itseohjautuvia, ja niissä on vuorovaikutusta sekä psykologista turvallisuutta. (Ojala 2018: 140–142.)

### 3. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Viimeisen kuuden vuosikymmenen aikana organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on tuottanut informatiivisen tutkimuskokonaisuuden psykologisen turvallisuuden elintärkeästä roolista organisaatioiden elämässä. Nämä eri toimialoilla ja eri maissa tehdyt tutkimukset valaisevat ihmisen tarvetta tuntea turvallisuuden tunnetta työssään kehittyäkseen, oppiakseen, myötävaikuttaakseen ja suoriutuakseen tehokkaasti nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Edmondson & Lei 2014: 41.)

Aiheena psykologinen turvallisuus on ollut huomattavan kiinnostuksen ja toiminnan kohteena kahden viime vuosikymmenen ajan johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen, sosiaalipsykologian ja terveydenhoidon johtamisen aloilla. Erilaisissa organisatorisissa konteksteissa, eri aloilla, useissa valtioissa ja alueilla (esimerkiksi Yhdysvallat, Israel ja Taiwan) tehtyjen empiiristen tutkimusten tulokset tukevat ajatusta psykologisen turvallisuuden mittavasta vaikutuksesta organisaation tehokkuuteen. (Edmondson & Lei 2014: 36.) Psykologista turvallisuutta on vuosien varrella tutkittu niin yksilöiden, tiimien kuin kokonaisten organisaatioiden näkökulmista ja eri organisatorisilla tasoilla (Newman, Donohue & Eva 2017: 523–524).

Psykologinen turvallisuus käsitteenä tarkoittaa esimerkiksi työtiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi, hylätyksi tai rangaistuksi tulemista ilmaista mielipiteitään ja ottaa puheeksi asioita. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet kokevat voivansa kysyä kysymyksiä, varmistaa asioita, pyytää apua sekä esittää mielipiteitä, ideoita, huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman rangaistuksen pelkoa ja huolimatta siitä, että voi itse vaikuttaa vähän naurettavalta tai hölmöltä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on siten myös turvallista tehdä virheitä ja puhua niistä. (Edmondson 1999.) Psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimissä vilpittömyyttä ja avoimuutta, ja siksi se kukoistaa ympäristössä, jossa vallitsee keskinäinen kunnioitus (Edmondson 2018). Ihmiset tarjoavat ideoita, myöntävät virheitä, pyytävät

apua tai tarjoavat palautetta todennäköisemmin, kun he uskovat sen olevan turvallista (Edmondson & Lei 2014: 36).

Psykologinen turvallisuus ei sinällään tarkoita seesteistä ympäristöä, jossa ihmiset ovat läheisiä ystäviä, eikä se viittaa paineiden tai ongelmien poissaoloon. Ennemmin se kuvaa ilmapiiriä, jossa fokus on tuloksetkaassa keskustelussa, mikä mahdollistaa jaettujen tavoitteiden saavuttamisen ja ongelmien ennaltaehkäisyn aikaisessa vaiheessa, koska ihmiset eivät todennäköisesti keskity itsensä suojelemiseen. (Edmondson 2003.) Eräs tutkimus onkin osoittanut, että kun psykologisen turvallisuuden taso tiimissä on korkealla, työtehtäviin liittyvät konfliktit jopa edistävät tiimin suoriutumista (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani & Brown 2012: 151).

Tiimin psykologinen turvallisuus liittyy ihmisten väliseen luottamukseen, mutta on Edmondsonin (1999) mukaan enemmän kuin se. Psykologinen turvallisuus kuvaa tiimin ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat turvallisesti olla omia itsejään, ja tätä ilmapiiriä luonnehtii ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus. (Edmondson 1999: 354.) Vaikka psykologinen turvallisuus liittyy luottamukseen kanssa, eroaa psykologinen turvallisuus käsitteellisesti luottamuksesta. Psykologinen turvallisuus keskittyy siihen, miten tiimin jäsenet mieltävät psykologisen turvallisuuden tunteen tiimin normina, kun taas luottamus keskittyy siihen, miten yksilö tarkastelee toinen toistaan. (Newman ym. 2017: 522.) Ohtalan (2018) mukaan toimiva tiimi rakentuu psykologiselle turvallisuudelle, jota ihmisten välinen hyvä luottamus ruokkii. Luottamuksesta syntyvä psykologinen turvallisuus näkyy tiimin kulttuurissa ja ilmapiirissä esimerkiksi yhteiselle ajattelulle luotuna tilana ja yhteisen ajattelun työkalujen hyödyntämisenä. (Ohtala 2018: 153–154; 273.)

### 3.1. Psykologinen turvallisuus kriittisenä tekijänä

Organisaatiotutkimus on havainnut psykologisen turvallisuuden kriittiseksi tekijäksi muun muassa työntekijöiden asenteiden, viestinnän, tiedonjakamisen, ääneen ilmaisemisen, tiimityön sekä yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen ilmiöiden ymmärtämiseksi (Edmondson & Lei 2014: 23; Newman ym. 2017: 526–527). Yksilöt, jotka kokevat enemmän psykologista turvallisuutta ilmaisevat todennäköisemmin asioita ääneen työpaikalla, mikä taas voi olla olennainen, eteenpäin vievä voima organisaation oppimisessa ja menestymisessä. Ääneen ilmaisemalla työntekijät voivat haastaa vallitsevaa tilannetta, tunnistaa ongelmia ja kehitysmahdollisuuksia ja tarjota ideoita organisaation hyvinvoinnin parantamiseksi. (Edmondson & Lei 2014: 37.) Näin hyvät ideat ja toimintatavat kehittyvät ja leviävät eteenpäin ja toimimattomista päästään eroon (Jarenko 2017: 271). Kakarin (2018) tutkimustulosten mukaan psykologisen turvallisuuden edistämällä on suora positiivinen yhteys tiedon jakamiseen tiimissä (Kakar 2018: 258). Psykologisen turvallisuuden on havaittu vaikuttavan merkittävästi myös työntekijöiden sitoutumiseen, suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen, organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseen (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017: 140–141) sekä työntekijöiden positiiviseen asenteeseen tiimityötä kohtaan (Newman ym. 2017: 527).

Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallinen työympäristö edistää yksilön ja tiimin oppimista (Newman ym. 2017: 527). Psykologisen turvallisuuden mahdollistama tiimioppiminen edistää edelleen tiimin suoriutumista, erityisesti silloin, kun työtehtävän suorittamiseksi tarvitaan luovuutta ja yhteistyötä (Edmondson & Lei 2014: 36). Myös Jarengon (2017) mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys jatkuvalla uuden oppimiselle (Jarenko 2017: 279). Tiimin oppiminen on organisaatioiden sekä työelämän ja -ympäristöjen nopeiden muutosten ja kompleksisuuden kourissa kriittinen tekijä tiimin suoriutumiselle. Jo vuonna 1999 Edmondson totesi, että työelämän tullessa yhä epävarmemmaksi, muuttuvammaksi ja turvattommammaksi, on tulevaisuuden organisaatioissa tiimien toimittava psykologisen turvallisuuden lähteenä yksilöille. Epävarmuuden keskellä yksilöillä on organisaatioissa tarve esittää kysymyksiä, pyytää apua ja sietää virheitä, myös toisten katseiden alla. (Edmondson 1999.) Jotta ihminen voi kasvaa, antaa

panoksensa ja suoriutua tehokkaasti nopeasti muuttuvassa maailmassa, tarvitaan työssä turvallisuuden tunnetta, mikä on hyvin inhimillinen tarve (Edmondson & Lei 2014: 41).

Pelko tuhoaa organisaatioiden oppimisprosessia, sillä se rajoittaa kokeiluja, madaltaa tietoisuutta vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista sekä lamauttaa ihmisiä jakamasta ja tutkimasta oivalluksia, kysymyksiä ja ongelmia. Jos työntekijät kokevat, että pieniä epäonnistumisia ei voi ottaa puheeksi, on organisaatiolla kasvava riski suuriin epäonnistumisiin. Työntekijät panttaavat tällöin huonojen uutisten lisäksi myös hyviä ideoita. (Edmondson 2008: 3–5.)

Psykologinen turvallisuus on elintärkeää organisaatioissa, joissa tieto on muuttuvaa, ja joissa työntekijöiden on tehtävä yhteistyötä ja tärkeitä päätöksiä ilman johdon väliintuloa. Psykologinen turvallisuus rakentuukin olettamukselle, jossa kukaan ei voi suoriutua täydellisesti jokaisessa tilanteessa, kun tieto ja parhaat käytännöt ovat muuttuvia. (Edmondson 2008: 6.) Työntekijöiden on omaksuttava uutta tietoa koko ajan, samalla, kun suorittavat tehtäviään. Oivallusten saaminen ja uusiin ongelmiin ratkaisujen hakeminen ei välttämättä ole lyhyellä aikavälillä mitattuna ajallisesti tehokasta eivätkä tämän hetken parhaat käytännöt välttämättä toimi joka tilanteessa eivätkä ole välttämättä päteviä enää tulevaisuudessa. (Edmondson 2008: 9–10.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita mukavuutta tai suoriutumistason madaltamista, päinvastoin. Se tarkoittaa, että huippusuoriutuminen vaatii avoimuutta, joustavuutta ja keskinäistä riippuvuutta, eli ominaisuuksia, jotka voivat kehittyä vain psykologisesti turallisessa ympäristössä, varsinkin, kun tilanteet ovat muuttuvia tai monimutkaisia. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa vaikeista asioista keskustelun ja rakentavan palautteen antamisen, mitkä vaativat luottamusta ja kunnioitusta ilman, että totuutta tarvitsee kierrellä. (Edmondson 2008: 8.)

Ollakseen tehokkaita pitkällä aikajänteellä, organisaatioiden kannattaa keskittyä oppimaan nopeammin pelkän tehostamisen sijaan ja selvittää, mikä käytännöt toimivat ja mikä eivät. (Edmondson 2008: 9–10.) Tehokkaimmat organisaatiot ovatkin siis oppivia

ja saavuttavat korkean tason sekä psykologisessa turvallisuudessa että suoriutumisten haastetasossa, kuten taulukko 2. osoittaa (Edmondson 2008: 7–8).

**Taulukko 2.** Psykologinen turvallisuuden ja haastetason vaikutus suoriutumiseen (Edmondson 2008).

		Haastetaso	
		Matala	Korkea
Psykologinen turvallisuus	Korkea	<b>Mukavuusalue</b> Työntekijät nauttivat toistensa kanssa työskentelystä, mutta eivät ponnistele tai koe haastavuutta.	<b>Oppiminen</b> Fokus on yhteistyössä ja oppimisessa
	Matala	<b>Apatia</b> Työntekijät ovat apaattisia ja kilpailevat positioistaan.	<b>Ahdistus</b> Työntekijät pelkäävät esittää ideoita, kokeilla uutta ja pyytää apua, vaikka tietävät, että näistä olisi hyötyä työssä onnistumisessa.

Baerin ja Fresen (2003) mukaan organisaatiot, joissa on psykologisen turvallisuuden ilmapiiri edistävät oppimisen lisäksi työntekijöiden luovan potentiaalin käyttöönottoa (Baer & Frese 2003: 50). Myös Hu, Erdogan, Jiang, Bauer ja Liu (2018) ovat tutkimuksessaan havainneet psykologisen turvallisuuden liittyvän merkittävästi tiimin luovuuteen (Hu, Erdogan, Jiang, Bauer & Liu 2018: 313).

Baerin ja Fresen (2003) tutkimuksen tulosten mukaan psykologinen turvallisuus liittyy koko yrityksen suoriutumiseen, ei vain ryhmien tai tiimien suoriutumiseen, vaan myös keskisuurten yritysten suoriutumiseen (Baer & Frese 2003: 57). Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tukee heidän mukaansa organisaatioiden toimeenpanoprosessien laatua sekä myös innovaatioprosessien onnistumista. Lisääntynyt fokus keskinäiseen riippuvuuteen,

henkilökohtaiseen vastuunottoon, autonomiaan ja joustavuuteen luonnehtivat innovaatioita ja tekevät psykologisen turvallisuuden ilmapiirin kriittiseksi tekijäksi organisaation suoriutumisen edistämisen varmistamiseksi. (Baer & Frese 2003: 61–62.) Myös Edmondsonin (2018) mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys innovaatioille ja kasvulle (Edmondson 2018). Baer ja Frese (2003) toteavat vielä, että psykologisen turvallisuuden lisääminen tulisi olla organisaatioiden jokaisen muutosprosessin keskiössä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tulisi heidän mukaansa sisällyttää muutosjohtamisen prosessien käsitteisiin. (Baer & Frese 2003: 63.)

Myös Google on tutkinut laajassa Aristoteles-projektissaan keskenään erilaisia tiimejä ja huipputiimien menestystekijöitä. Tutkimuksen päätuloksia oli psykologisen turvallisuuden tunteen merkitys tiimin menestymiselle ja muun muassa luovuudelle. Parhaissa tiimeissä tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja havaitsevat tunteita ja tarpeita tiimissä. Kun organisaatiot yrittävät tehostaa kaikkea mahdollista, on Aristoteles-projekti muistutus siitä, että organisaation menestyminen rakentuu usein kokemuksista, kuten tunteisiin perustuvasta vuorovaikutuksesta ja monimutkaisista keskusteluista muun muassa siitä, minäkalaisia tunteita toinen toisessa herättää. Nämä prosessit eivät oikeastaan ole tehostettavissa. (Duhigg 2016.)

Googlen tutkimuksen mukaan vaativassa ja nopeatahtisessa työympäristössä menestyminen riippuu riskinottokyvystä ja kyvystä olla haavoittuvainen vertaisten edessä. Tuntiesaan psykologisen turvallisuuden tunnetta, ihminen tulee avoimemmaksi, motivoituneemmaksi ja sinnikkäämmäksi. Huumori ja ratkaisukeskeisyys lisääntyvät ja ajattelu laajenee, mikä on luovuuden perustana oleva kognitiivinen prosessi. Kun työympäristö on haasteellinen, mutta ei uhkaava, voivat tiimit ylläpitää rakentavaa ja ajattelua laajentavaa toimintatapaa taistele tai pakene -tilan sijaan, mikä pysäyttäisi analyyttisen järjelyn eri näkökulmista. Kun tiimeissä asennoidutaan konflikteihin rakentavasti, puhutaan ihmiseltä ihmiselle, ennakoidaan reaktioita, suunnitellaan vastavetoja, harjoitetaan uteliaisuutta sekä oppimisasennetta ja pyydetään jatkuvasti palautetta, voidaan psykologisen turvallisuuden tunnetta luoda ja näin lisätä oppimista, kehittymismahdollisuuksia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota ratkoa vaikeita ongelmia sekä saavuttaa parempaa suoriutumista. (Delizonna 2017.)

Psykologinen turvallisuus ei tietenkään ole mikään ihmelääke kaikkiin organisaatioiden yhteistyöhön ja oppimiseen liittyviin haasteisiin. Ennemmin ihmisten välinen turvallinen ilmapiiri tulee yhdistää muiden olennaisten aineiden kanssa (kuten strategia, visio, tavoitteet ja kannustava johtajuus), jotta oppiminen ja toimintakyky organisaatioissa mahdollistetaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Edmondson & Lei 2014: 40.)

### 3.2. Miten psykologista turvallisuutta voi edistää?

Organisaation kannustavat ja tukea antavat toiminnot, kollegasuhteet ja johtamiskäytännöt lisäävät kokemusta psykologisen turvallisuuden tunteesta (Newman ym. 2017: 528). Organisaatiossa voidaan edistää psykologisen turvallisuutta vaalimalla kasvokkain tapahtuvaa yhteistoimintaa sekä tarjoamalla foorumeita verkostojen rakentamiselle ja tiimityöskentelytaitojen kehittämiseksi (Edmondson 2008: 11). Kun kollegat luottavat toisiinsa, kunnioittavat toisiaan ja tuntevat, että ovat kykeneviä ja jopa velvoitettuja vilpittömyyteen, on psykologinen turvallisuus läsnä. Psykologisen turvallisuuden avulla organisaatiot voisivat huomattavasti vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja vaaratilanteita työturvallisuudessa sekä lisätä tuottavuutta. Siksi lahjakkuuksien palkkaaminen ei pelkästään riitä vaan johtajien tulisi edistää psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat vapaasti myötävaikuttaa, tuottaa ideoita, jakaa tietoja ja tuoda esiin virheitä ja näin vapauttaa yksittäiset ja kollektiiviset kyvyt. (Edmondson 2018.)

Merkkejä siitä, että tiimissä tulisi parantaa psykologista turvallisuutta on rakentavan palautteen pyytämisen ja antamisen pelko sekä epäröinti poikkeavien ideoiden ja hassujen kysymyksien esittämisessä. Jos on epävarma tiiminsä psykologisen turvallisuuden tilasta, voi itseltään voi kysyä:

- Tuntuuko kaikista tiimin jäsenistä turvalliselta heitellä ideoita toisilleen?
- Kokevatko kaikki tiimin jäsenet, että he voivat epäonnistua avoimesti vai välttelevätkö he epäonnistumisia? (Rozovsky 2015.)



Tiimien johtajat voivat edistää psykologista turvallisuutta ja siten jouduttaa organisaatioiden oppimista tiimi tiimiltä (Edmondson 2003). Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiiviset johtamistyyli, kuten transformationaalinen eli yhteisöllinen johtaminen, eettinen johtaminen, muutospainotteinen johtaminen sekä jaettu johtaminen vaikuttavat positiivisesti ja voimakkaasti työntekijöiden ääneen ilmaisemiseen, tiimioppimiseen sekä yksilön oppimiseen psykologisen turvallisuuden välityksellä (Newman ym. 2017: 525).

Johtajien on luotava psykologisesti turvallinen ilmapiiri lieventääkseen henkilöiden välistä riskejä ja tehdäkseen yhteistyön todennäköisemmäksi, varsinkin epävarmuuden, kompleksisuuden ja keskinäisen riippuvuuden edessä. Rakentaakseen ja ylläpitääkseen psykologista turvallisuutta, johtajien ei pitäisi aliarvioida yhtenevän viestinnän ja harkittujen väliintulojen tärkeyttä. Psykologinen turvallisuus helpottaa suoriutumista, ja johtajien tulisikin vahvistaa tätä. Työntekijät puolestaan voivat auttaa halukkuudellaan ottaa puheeksi asioita ja haastaa nykytilannetta. Samalla johtajien tulisi oppia arvostamaan työntekijöitä, jotka sitoutuvat tämänkaltaiseen käyttäytymiseen, vaikka he vaistomaisesti suosisivat vaikenemista ja nykytilan hyväksymistä. (Edmondson & Lei 2014: 40.) Jarenkon (2017) mukaan psykologisen turvallisuuden tunnetta edistäviä keinoja ovat kehuminen ja arvostamisen kulttuurin vahvistaminen sekä virheistä syyllistämisen lopettaminen (Jarenko 2017: 279). Myös työntekijöiden keskinäisen riippuvuuden ja vertaistuen on havaittu vaikuttavan positiivisesti psykologiseen turvallisuuteen. Kun työntekijöiden on turvaututtava toisiinsa saadakseen työtehtävänsä tehtyä, on psykologisen turvallisuuden kehittyminen todennäköisempää. (Frazier ym. 2017: 140, 149.)

Ei liene yllättävää, että lähin esimies nähdään tärkeimpänä psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä. Valta-asemassa olevien henkilöiden lähettämät signaalit ovat äärimmäisen tärkeitä vaikuttimia työntekijöiden kykyyn ja haluun tarjota ideoitaan ja havaintojaan. Tämä tarkoittaa sitä, että psykologisen turvallisuuden tasot vaihtelevat silmiinpistävästi yksiköstä ja työryhmästä toiseen jopa organisaatioissa, jotka ovat tunnettuja vahvasta yrityskulttuuristaan. (Edmondson 2008: 8.)

Edmondsonin (2018) mukaan johtajien tulee rakentaa psykologista turvallisuutta kannustaakseen oppimista ja välttääkseen ehkäistävissä olevia epäonnistumisia. Johtajien tulee asettaa korkeat tavoitteet sekä innostaa ja mahdollistaa ihmisiä saavuttamaan ne. Toisin

sanoen johtajien tulisi motivoida ihmisiä saavuttamaan paras versio itsestään innostamalla, valmentamalla, tarjoamalla palautetta ja tekemällä erinomaisuudesta antoisan kokemuksen. (Edmondson 2018.)

Edmondson (2018) kuvailee johtajille kolmen toimenpiteen mallin psykologisen turvallisuuden luomiseen. Ensinnäkin johtajien velvollisuutena on asettaa suunta työn tekemiselle, pyytää asiaankuuluvia syötteitä suunnan täsmentämiseen ja kehittämiseen sekä luoda olosuhteet jatkuvalle oppimiselle, jotta erinomaisuus voidaan saavuttaa. Johtajat vaihtelevassa, epävakassa, monimutkaisessa ja sekavassa maailmassa ymmärtävät, että työ kuin työ vaatii jatkuvaa oppimista, jotta tiedetään milloin ja miten suuntaa tulee muuttaa. Johtajien tulee tietoisesti muotoilla uudelleen omaa ajatteluaan tuotteliaammaksi, pois niistä oletusasetuksista, joita jokainen tiedostamattaan tuo mukanaan työpaikalle. Jos johtajat eivät aktiivisesti ja nimenomaisesti tee epäonnistumisesta psykologisesti turvallista, välttävät ihmiset automaattisesti epäonnistumisia. (Edmondson 2018.)

Toinen johtajan oleellinen toiminto on osallistaminen, joka on aitoa ja houkuttelevaa. Osallistamisen täytyy olla todella selkeää, jotta ihmiset sitoutuvat eivätkä pelaa varman päälle itseään suojellakseen. (Edmondson 2018.) Myös Hirak, Peng, Carmeli ja Schaubroeck (2012) ovat pitkittäistutkimuksissaan todenneet, että kun johtaja on osallistava, on sillä positiivinen yhteys tiimin jäsenten kokemaan psykologiseen turvallisuuteen, mikä taas edistää virheistä oppimista ja edelleen siitä seuraavaa suoriutumista (Hirak, Peng, Carmeli ja Schaubroeck 2012: 107).

Yksi olennainen merkki aidosta osallistamisesta on johtajan sitoutuminen ennakoivaan tiedusteluun, mikä merkitsee kysymysten esittämistä, jotka eivät olet johdattelevia tai retorisia (Edmondson 2008: 8–9). Toinen olennainen merkki osallistamisesta on olosuhteellinen nöyryys. Ratkaiseva tosiasia on, että kukaan ei halua ottaa ihmistenvälisiä riskejä tyrkyttääkseen ideoitaan, jos johtaja vaikuttaa kaikkietäältä. Oppiva asenne, joka on sekoitus nöyryyttä ja uteliaisuutta, lieventää tätä riskiä ja tunnustaa, että aina on enemmän opittavaa. Suoraan sanottuna nöyrän asenteen omaksuminen monimutkaisessa, dynaamisessa ja epävakassa nykymaailmassa on kerrassaan realismia. Tarve nöyryydelle

on erilainen eri olosuhteissa ja termi olosuhteellinen nöyryys voi helpottaa johtajia tunnustamaan nöyrän asenteen pätevyyden ja voiman. Nöyryys on yksinkertaisesti sen tunnustamista, että johtajalla ei ole vastauksia kaikkeen eikä hänellä ole kristallipalloa ennustamaan tulevaisuutta. (Edmondson 2018.) Epävarmuuden tunnustaminen voi vaikuttaa heikkoudelta, mutta tosiasiaa se on älykäs ja tarkka diagnoosi epämääräisestä tilanteesta. Kun johtajat myöntävät tietämättömyytensä tai tehneensä virheen, heidän aito nöyryytensä rohkaisee muita samaan. (Edmondson 2008: 8–9.) Tutkimukset osoittavat, että kun johtajat ilmaisevat nöyryyttä, tiimit sitoutuvat enemmän oppimiseen (Edmondson 2018). Myös Hu ym. (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajan nöyryydellä ja tiimin psykologisella turvallisuudella on positiivinen yhteys, mutta vain tiimeissä, joissa valtaerot johtajien ja alaisten välillä ovat matalat (Hu ym. 2018: 313). Samaa aihetta tutkineiden Mao, Chiang, Chen, Wu ja Wangin (2019) mukaan tiimin psykologinen turvallisuus sekä myös tiimin suoriutuminen kohenee, kun alaiset mieltävät pätevät johtajat nöyriksi. Tämänäntyyppistä positiivista vaikutusta ei ole, jos johtajat koetaan itseriittoisiksi. (Mao, Chiang, Chen, Wu & Wang 2019: 52.)

Kolmanneksi, vahvistaakseen psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä, on johtajien kaikilla tasoilla vastattava rakentavasti ihmisten ottamiin riskeihin. Rakentaville vastauksille luonteenomaista on kiitollisuuden ilmaiseminen, virheiden salliminen sekä seuraamukset selkeistä toistuvista tai tarkoituksellisista rikkomuksista. Epäonnistumiset ovat välttämättömiä epävarmuuden ja uudistamisen osia, mutta tämä on tärkeää tehdä näkyväksi, jotta ääneen ilmaisuun osallistamista voidaan vahvistaa. Kun ihmiset uskovat, että oma suoriutuminen heijastaa ponnistelua ja hyvää toimintasuunnitelmaa, he ovat halukkaita keilemaan uusia asioita ja sinnittelemään vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista huolimatta. On myös tärkeää varmistaa, että ihmiset koko organisaatiossa vastaavat rakentavasti kollegoilleen. Rakentavat vastaukset sitouttavat ihmisiä opettavaan dialogiin, jotta organisaation toiminta ja tarkoitus tulee ymmärretyksi ja kehittyä edelleen. (Edmondson 2018.)

**Taulukko 3.** Johtajan työkalut psykologisen turvallisuuden rakentamiseen (mukaillen Edmondson 2018).

	<b>Määritä lähtökohdat</b>	<b>Osallista</b>	<b>Vastaa rakentavasti</b>
<b>Johtajan tehtävät</b>	<p>Järjestä puitteet työlle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritä odotukset epäonnistumiselle, epävarmuudelle ja keskinäiselle riippuvuudelle, jotta ääneen ilmaisemisen tarve täsmentyy</li> </ul> <p>Korosta työn tarkoitusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista, mikä asia on kyseessä sekä miksi ja kenelle sillä on merkitystä</li> </ul>	<p>Osoita olosuhteellista nöyryyttä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnusta tietämättömyytesi</li> </ul> <p>Tiedustele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysy hyviä kysymyksiä</li> <li>• Kuuntele intensiivisesti</li> </ul> <p>Järjestä rakenteita ja prosesseja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo foorumeita palautteelle</li> <li>• Tarjoa suuntaviivoja keskustelulle</li> </ul>	<p>Ilmaise kiitollisuutta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuuntele</li> <li>• Anna tunnustusta ja kiitä</li> </ul> <p>Salli epäonnistumiset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katso eteenpäin</li> <li>• Tarjoa apua</li> <li>• Keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä</li> </ul> <p>Älä kuitenkaan hyväksy selkeitä toistuvia tai tarkoituksellisia rikkomuksia</p>
<b>Saavutukset</b>	Jaetut kokemukset ja merkitys	Luottamus siihen, että ääneen ilmaisu on tervetullutta	Jatkuvaan oppimiseen suuntautuminen

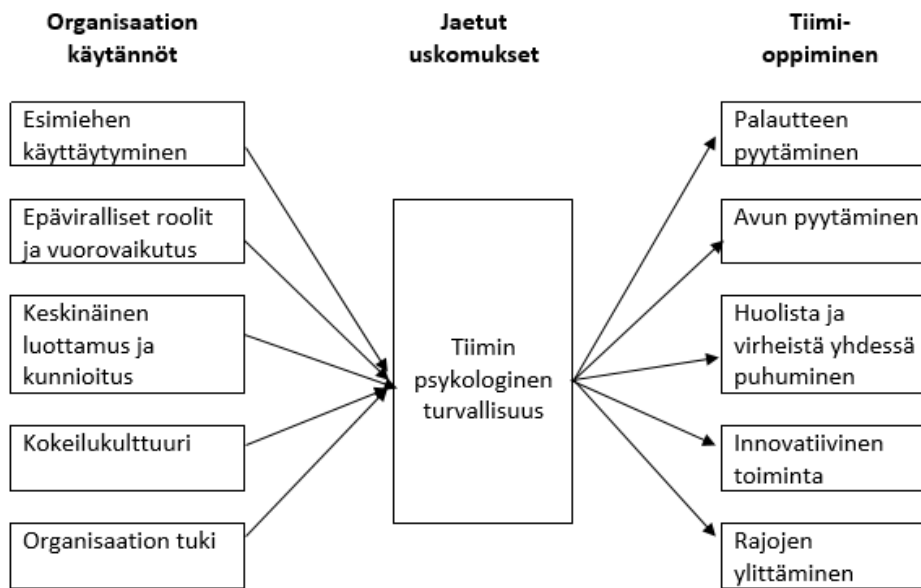
Edellä mainitut käytänteet vaativat monitahoisia ihmissuhdetaitoja eivätkä siksi ole helppoja hallita. Ne vaativat aikaa, vaivaa ja harjoittelua. Itsereflektion harjoittaminen voi olla tärkein näkökulma niiden oppimiseen. (Edmondson 2018.)

Otalan (2018) mukaan psykologista turvallisuutta on kehitettävä tiimiin jo tiimin käynnistysvaiheen alusta lähtien. Psykologisen turvallisuuden tunteen muodostumisessa tärkeää on tiimin jäsenten välinen empatia, yhteiseen tavoitteeseen tai tehtävään sitoutuminen, yhdessä tekeminen sekä selkeät pelisäännöt, jotka sisältävät muun muassa yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen käytänteet. (Ojala 2018: 154.) Psykologista turvallisuutta kannattaa myös mitata. Tiimin jäseniltä voi säännöllisesti kysyä kuinka turvallisiksi he tuntevat olonsa ja mikä turvallisuuden tunnetta voisi edistää. (Delizonna 2017.)

#### 4. TIIMIN PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN JA SEURAUKSIEN MALLI

Tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä olemme käyttäneet Edmondsonin (2003) mallia psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ja seurauksista. Kuvioon 2. on koottu psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät sekä tiimin jaettu uskomus sen psykologisesta turvallisuudesta, mikä mallin mukaan on edellytys tiimioppimiselle. Tiimin jäsenille muodostuu yhteisiä uskomuksia yhteisten kokemusten ja organisaation käytäntöjen vaikutuksessa. Mallissa organisaation käytännöt eli tiiminvetäjän tai lähiesimiehen käyttäytyminen, tiimin jäsenten epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, kokeilukulttuuri sekä organisaation tuki vaikuttavat tiimin jaettuun uskomukseen psykologisesta turvallisuudesta. Tiimioppimisen ominaisuuksia mallin mukaan ovat palautteen ja avun pyytäminen, huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, innovatiivinen toiminta sekä rajojen ylittäminen. (Edmondson 2003.)

Tutkimuksessamme käytettyä Edmondsonin mallia mukaillen olemme muotoilleet mahdollisimman kuvaavat käännökset englannista suomeksi eri kategorioista, jotka eivät ole suoria käännöksiä. Selvyiden vuoksi käytämme tiimin vetäjän tai esimiehen roolista jatkossa pelkästään nimitystä *esimies*. Tällä tarkoitetaan kuitenkin millä tahansa nimikkeellä kulkevaa tiimistä vetovastuussa olevaa henkilöä, joka vuorovaikuttaa tiimin jäsenten kanssa kasvotusten.



**Kuvio 2.** Tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja tiimioppimisen ominaisuudet Edmondsonin (2003) mukaan.

#### 4.1. Organisaation käytännöt

Seuraavissa alaluvuissa kuvailemme ja sovellamme Edmondsonin (2003) mallia, ja koska jokainen kuvailtu kategoria pohjautuu kyseiseen malliin, emme mainitse lähdettä erikseen jokaisen kategorian kohdalla.

##### 4.1.1. Esimiehen käyttäytyminen

Valmentava, osallistava sekä kysymyksiin ja haasteisiin varauksettomasti suhtautuva esimies todennäköisesti edistää psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä. Esimiehen tulisi olla valmentava ja avoin luodakseen psykologisen turvallisuuden ilmapiirin. Esimiehen käyttäytyminen asettaa tärkeän esimerkin tiimin käyttäytymiselle, ja uskomukset siitä, miten esimies valtaansa käyttää, vaikuttaa todennäköisesti tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Erityisesti kolme esimiehen käyttäytymistä kuvaavaa näkökulmaa edistävät

psykologista turvallisuutta: 1. esimies on helposti saatavilla ja helposti lähestyttävä, 2. esimies pyytää palautetta, osoittaa kunnioitusta tiimiä kohtaan sekä aktivoi tiimin jäseniä osallistumaan, 3. esimies on avoin keskustelija ja uskaltaa osoittaa, ettei ole virheetön eikä rakenna valtaeroja tarkoituksellisesti.

#### 4.1.2. Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus

Tiimissä voi muodostua jäsenten virallisista asemista tai titteleistä riippumattomia rooleja, jotka voivat vaikuttaa tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Persoonallisuus vaikuttaa siihen minkä roolin tiimin jäsen ottaa tiimissä. Eroavaisuudet psykologisessa turvallisuudessa voivat johtua tiimin jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutukseen voivat vaikuttaa sekä tiimiroolit että epäviralliset roolit.

#### 4.1.3. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus

Molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus tiimin jäsenten kesken edistää psykologista turvallisuutta. Luottamuksen ja kunnioituksen vallitessa yksilöt tiimissä uskovat, että toiset jäsenet ajattelevat heistä pelkkää hyvää ja arvostavat heidän pätevyyttään. Jos tiimin jäsen kokee, että hänen pätevyytensä kyseenalaistetaan, voi hän maineensa ylläpitämiseksi pitää mielipiteensä itsellään, koska hän todennäköisesti pelkää tulevansa arvostelluksi ja tarkkailluksi.

#### 4.1.4. Kokeilukulttuuri

Psykologista turvallisuutta edistää, kun tiimissä kokeilut ovat mahdollisia ja jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus oppia virheistä. Harjoittelumahdollisuudet ilmaisevat tiimin jäsenille, että tiimioppiminen on tiimissä tärkeää ja että ensimmäisellä kerralla onnistuminen ei ole aina mahdollista. Työtehtävistä keskustelu ja kokemusten jakaminen voi tuoda esiin mahdollisia ongelmia jo etukäteen. Kokeilumahdollisuudet liittyvät esimiehen käyttäytymiseen, koska esimiehet ovat useimmiten aloitteentekijöitä ehdottamassa ja rakentamassa kokeilukulttuuria.

#### 4.1.5. Organisaation tuki

Kokemus resurssien ja tiedon tasapuolisesta jakamisesta tiimissä todennäköisesti vähentää epävarmuutta tiimissä toimimisessa samoin kuin organisaation muiden tiimien välillä. Kun tiimi kokee oman organisaationsa tiimin suoriutumista tukevaksi resurssien ja tiedon tasapuolisella jakamisella, edistää se psykologista turvallisuutta tiimissä.

#### 4.2. Jaetut uskomukset

Jaetut uskomukset tarkoittavat sitä, että tiimin jäsenillä on yhteisiä uskomuksia tiimin todellisuudesta. Jaetut uskomukset syntyvät tiimin jäsenten kokemuksista, jotka voivat syntyä työtoiminnassa tai muussa yhteisessä tekemisessä. Kokemuksista riippuen jaettu uskomus voi olla myönteinen, kielteinen tai neutraali. Kaikilla tiimin jäsenillä ei välttämättä ole yhteistä uskomusta, vaan se voi olla jokaisella erilainen, subjektiivinen uskomus. Psykologinen turvallisuus on tällainen uskomus, mikä tiimin jäsenille muodostuu. Mitä yhtenäisempi tiimin uskomus psykologisesta turvallisuudesta on, sitä toimivampi tiimi on. Edmondson (2014) on tutkinut psykologisen turvallisuuden ja tiimioppimisen yhteyttä. Hänen tutkimuksensa mukaan psykologinen turvallisuus toimii tiimin suoriutumisen sekä tiimioppimisen välittäjänä. Tiimin tuloksilla ja suorituksilla on aina jokin yhteys tiimin jaettuihin uskomuksiin ja psykologisen turvallisuuden läsnäoloon. (Edmondson ja Lei 2014: 32–34.)

#### 4.3. Tiimioppiminen

Tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa tiimissä oppimiseen ja tiimioppimisen kehittymiseen. Ilman psykologista turvallisuutta tiimissä ei tiimioppiminen ole tehokasta ja vaikuttavaa. Tiimioppiminen ja tiimin suoriutuminen on vahvasti toisiinsa kytkeytyneitä (Edmondson ja Lei 2014: 32–34). Psykologinen turvallisuus ilmenee tiimissä seuraavien tiimioppimisen ominaisuuksien avulla: palautteen ja avun pyytäminen, huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, innovatiivinen toiminta ja rajojen ylittäminen. Seuraavissa alaluvuissa kuvailemme ja sovellamme Edmondsonin (2003) mallia,



ja koska jokainen kuvailtu tiimioppimisen ominaisuus pohjautuu kyseiseen malliin, emme mainitse lähdettä erikseen jokaisen ominaisuuden kohdalla.

#### 4.3.1. Palautteen pyytäminen

Kun palautekulttuuriin on kiinnitetty huomiota, se edistää tiimin oppimista sekä esimiehen ja tiimin suoritusta. Palautteen pyytäminen on usein olennaista, kun halutaan tehdä jokin tehtävä loppuun. Palautteen pyytäminen altistaa pyytäjää haavoittuvuudelle eli pyytäjä voi saada kriittistä palautetta. Tämä voi aiheuttaa tehokkuuden ja itsetunnon menettämisen pelosta johtuvaa ”oppimisen tuskaa”. Tiimin psykologinen turvallisuus todennäköisesti kannustaa palautteen pyytämiseen, koska se vähentää huolta siitä, että toinen vastaisi palautteen pyytämiseen julmalla tai nöyryyttävällä tavalla.

#### 4.3.2. Avun pyytäminen

Jokainen tiimin jäsen voi pyytää apua ja näkökulmia jonkin ongelman ratkaisuun muilta tiimin jäseniltä. Avun pyytäminen voi lisätä toisten tietoisuutta yhteistyön mahdollisuuksista. Toisaalta tiimin jäsenten väliset voimasuhteet voivat estää avun pyytämistä, ja avun pyytäminen valtasuhteeltaan eri tasolla olevalta voi olla pyytäjälle riski. Koska psykologinen turvallisuus lievittää huolta toisten reaktioista, se on omiaan edistämään avun pyytämistä tiimissä.

#### 4.3.3. Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen

Tiimin psykologinen turvallisuus lieventää huolta virheiden seurauksista sekä huolien ja epäkohtien esiintuomisesta ilman pelkoa seuraamuksista. Psykologisen turvallisuuden tunne voi helpottaa puheeksi ottamista status- ja roolirajoista huolimatta. Tämä saattaa vaatia puhujalta rohkeutta, mutta psykologinen turvallisuus voi vähentää huolta seuraamuksista statusrajoja ylittäessä.

#### 4.3.4. Innovatiivinen toiminta

Innovatiivinen toiminta voidaan määritellä uusien tai erilaisten asioiden älykkääksi tekemiseksi, jotta saadaan aikaan hyödyllisiä tuloksia. Psykologinen turvallisuus edistää tiedon jakamista, joten tiimin jäsenillä on enemmän tietoa, jonka avulla kehittää uusia ideoita. Näin ollen innovatiivinen toiminta on todennäköisempää, kun tiimissä on psykologisesti turvallista. Tämä mahdollistaa riskinoton ja halukkuuden ehdottaa uusia ideoita ilman pelkoa tai häpeää.

#### 4.3.5. Rajojen ylittäminen

Kun tiimin jäsenet ovat tottuneet toimimaan tiimissä, jossa on edellä mainittuja tiimioppimista edistäviä tekijöitä, on työnkuvaan liittyvien rajojen ylittäminen mahdollista. Rajojen ylittäminen tarkoittaa ulkopuolista viestintää muiden ryhmien kanssa, jota tarvitaan esimerkiksi tavoitteiden, aikataulujen ja resurssien koordinointiin. Rajojen ylittäminen voi myös sisältää sosiaalisia riskejä, kuten avun, resurssien tai palautteen pyytämistä ja huonojen uutisten kertomista.

Tekemämme vertailevan tapaustutkimuksen haastattelukysymykset sekä haastattelujen ja havainnointiaineiston analysointi pohjautuvat edellä esiteltyyn Edmondsonin (2003) tutkimuksen tuottamaan malliin. Seuraavassa luvussa kerromme tarkemmin tutkimuksemme menetelmistä, aineistosta ja analysointimenetelmistä.

## 5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tutkimuksemme menetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen tutkimuksen monistrategisen tutkimustyylin sijaan. Tutkimusmetodeja valitessamme tulimme siihen tulokseen, että sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen tutkimukseen käytettävä aika, tutkimuksen tulokset ja tarkoituksenmukaisuus eivät olisi olleet järkevästi mitoitettuja. (Hirsjärvi & Hurme 2014: 35.) Tutkimusotteeksi valitsimme vertailevan tapaustutkimuksen, jossa tutkimusaineiston avulla olemme pyrkineet selvittämään tiimien eroja ja yhtäläisyyksiä psykologisen turvallisuuden ilmenemisessä. Tapaustutkimus edustaa laadullista tutkimusta, ja tutkimusmenetelmän soveltamisen tavoitteena on tutkittavien ilmiöiden tai tapausten kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus (Soininen 1995: 81–82).

### 5.1. Vertaileva tapaustutkimus

Vertaileva tapaustutkimus soveltuu hyvin pienen tai pienehkön tapausmäärän laadulliseen analysointiin ja vertailuun. Mitä useampia tapauksia on, sitä todennäköisempää on, että määrälliset menetelmät ovat laadullisia menetelmiä käyttökelpoisempia. Jos tutkittavien tapausten määrä lisääntyy, kasvaa johtopäätösten yleistettävyys, mutta samalla menetetään kuhunkin tapaukseen liittyvien erityispiirteiden tarkastelu. Laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista, että epätyypillinen ja rutiinista poikkeava on merkityksellistä ja kiinnostavaa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tulkitsemaan yksittäisten ja usein epätyypillisten ilmiöiden merkitystä, tuomaan esiin ilmiöiden ja eri ryhmien omaa ääntä sekä kehittämään teoriaa. (Kurunmäki 2007.)

Tutkimukseemme olemme valinneet vertailevan tutkimusotteen ja keskittyneet tunnistamaan kahden tapauksen eli tiimin ominaisuuksia käyttämämme teorian viitekehyksessä ja tekemään tältä pohjalta rinnakkaisasettelua. Tutkimuksessamme oli mahdollista tehdä

havaintoja tiimeistä, joiden tulokset monilta osin poikkesivat toisistaan. Meille jäi tehtäväksi nostaa esiin näitä poikkeamia ja kytkeä niitä käyttämäämme teoreettiseen malliin. Tutkimuksen aineisto on antanut meille mahdollisuuden pohtia haastatteluista nousseita ilmiöitä ja mahdollisuuden kehittää teoriaa tutkimuksemme tulosten perusteella. Lisäksi olemme tuoneet tiimien jäsenten ääntä tutkimukseen liittämällä runsaasti haastatteluista poimittuja sitaatteja tutkimuksen tuloksia käsitteleviin lukuihin.

## 5.2. Aineiston keruun menetelmät

Tutkimusaineistomme olemme keränneet kahdesta eri tiimistä sekä esitetietokartoituksena tehdyn sähköisen lomakekyselyn että pilottihaastattelujen avulla sekä haastatteleamalla tutkittavien tiimien kaikki jäsenet ja tekemällä havaintoja tutkittavissa tiimeissä. Tässä alaluvussa kerromme tarkemmin haastattelusta ja havainnoinnista tutkimusaineiston keruumenetelminä sekä tutkimuksemme aineiston keräämisen prosessista.

### 5.2.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessamme haastattelut toimivat pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelumenetelmää käyttävä tutkija voi välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan oma käsitys todellisuuden luonteesta vaikuttaa siihen, miten hän tutkimustehtävää lähestyy (Hirsjärvi ym. 2014: 41–43). Haastattelumenetelmän yksi merkittävä etu on menetelmän joustavuus tilanteissa, joissa tutkimusaineistoa kerätään. Tätä pidimme tutkimuksessamme yhtenä vahvuutenamme. Haastatteluissa on ollut mahdollista edetä myös haastateltavien ehdoilla ja palauttaa haastattelukysymyksiin niiltä osin kuin on ollut aiheellista. (Hirsjärvi ym. 2013: 205–206.)

Haastattelussa haastateltavan on mahdollista tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu on toimiva menetelmä, jos tutkimusalue on vähän tuntematon, ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastateltavan elekieli

voidaan huomioida, jos se on tutkimuksen kannalta tarpeen. Lisäksi haastateltava voi kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija osaa ennakoida. Jos tiedetään ennalta, että tutkimuksen aiheesta saadaan monitahoisia vastauksia, on haastattelussa mahdollista selventää ja syventää aihetta tutkittavalta. Samalla voidaan pyytää perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu voi olla myös hyvä menetelmä vaikeiden ja arkojen aiheiden tutkimisessa. (Hirsjärvi ym. 2013: 205–206.) Saatoimme olettaa, että kysymyksemme, joilla tutkittavaa ilmiötä lähdimme selvittämään, voivat herättää tutkimuksien kohteina olevien tiimien jäsenissä erilaisia tunteita. Tästä syystä haastattelu oli meille perusteltu menetelmä, koska siinä haastateltava voi luottamuksellisessa tilanteessa purkaa mieltään painavia asioita.

Käytimme tutkimuksessamme haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden muoto on kaikille haastateltaville samat, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Vastaajat voivat vastata omin sanoin, valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Haastattelun näkökulma ja aihe on ennalta määriteltä, mutta se antaa joustovaraa riippuen haastateltavan kertomasta ja tutkijan tilannearvioista. (Hirsjärvi ym. 2014: 43–46.)

Teemahaastattelun liittyy erilaisia ominaispiirteitä. Haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen tai ovat toimineet tietynlaisissa olosuhteissa. Tutkija on tehnyt alustavaa tutkimustyötä tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeistä osista, rakenteista, prosesseista ja kokonaisuudesta. Tämän sisällön tai tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt oletuksiin tai soveltamaan jotain teoreettista viitekehystä tutkimuksessaan. Näiden tietojen ja käsitysten pohjalta tutkija kehittää haastattelurungon, jota sitten käyttää tutkittavien haastatteluun. Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen varassa. Se ei sido haastateltavaa tiukasti asetettujen kysymysten rajoitettuun vastaamiseen vaan antaa tutkittavalle mahdollisuuden tuoda esiin omat tuntemuksensa, tulkintansa ja niille antamansa merkitykset. Haastattelussa on mahdollista päästä aiheen käsittelyssä haastateltavan mielestä tärkeissä teemoissa syvälle, syvemmälle kuin mitä tutkijan on ollut mahdollista ennakoida. (Hirsjärvi ym. 2014: 47–48.)

Tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä olemme käyttäneet Edmondsonin (2003) mallia psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavista organisaation käytännöistä ja psykologisen turvallisuuden välittämistä tiimioppimisen ominaisuuksista. Tutkimusaineistomme avulla olemme pyrkineet löytämään selityksiä sille, miksi tapauksien tiimien jäsenet kokevat tai eivät koe psykologista turvallisuutta, ja mitä vaikutuksia sillä voi parhaimmillaan tai pahimmillaan olla tiimioppimiseen ja tiimin tehokkaaseen toimintaan. Tutkimushaastatteluita tehdessämme olemme esittäneet viitekehykseen soveltamamme ennalta laaditut haastattelukysymykset haastateltavalle ja antaneet hänen vastata kysymykseen vapaasti niin laajasti kuin haastateltava on halunnut. Vastaukset ovat joillakin haastateltavilla ulottuneet myös muihin kysymyksiimme, joten näissä tapauksissa olemme esittäneet ainoastaan kyseiseen aiheeseen täydentäviä kysymyksiä. Joissakin haastatteluissa olemme antaneet keskustelun soljuu hieman haastatteluaiheen ulkopuolelle, jos se on ollut haastateltavan mielestä aiheeseen liittyvää, esimerkiksi taustoittavaa kerrontaa.

### 5.2.2. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Havainnointimenetelmät vahvistavat sitä tietoa, mitä havainnoitavat ovat kertoneet esimerkiksi haastatteluissa omasta toiminnastaan tai käyttäytymisestään. Menetelmän avulla voidaan tavoittaa sellaisia käyttäytymismuotoja, joista tutkittavat eivät halua kertoa. Menetelmä soveltuu erityisesti vuorovaikutuksen analysointiin. Havainnointi voi olla työläs menetelmä, koska se on aikaa vievä, jos havainnointikertoja on useita ja ne kestävät pitkään. Havainnoinnissa voidaan käyttää myös rinnakkaishavainnoijia, jolloin useampi havainnoija tekee havainnoiteja samasta tapahtumasta. Tällöin havainnoijien tulee olla toisistaan riippumattomia. Havainnointia menetelmänä on myös kritisoitu siitä, että havainnoijan tai havainnoijien läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavien käyttäytymiseen. Tätä ilmiötä voidaan lieventää esimerkiksi sillä, että havainnointitilanteita järjestetään useampia tai havainnoijat muulla tavoin tulevat havainnoitaville tutuksi. Kritiikkinä havainnointimenetelmään esitetään myös tilanteet, joissa havainnoija saattaa olla emotionaalisesti sitoutunut tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen (Hirsjärvi ym. 2013: 212–213; Hirsjärvi ym. 2014: 38.)

Havainnoinnin menetelmät voidaan karkeasti jakaa systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Käyttämämme systemaattinen havainnointi on järjestelmällinen menetelmä, jossa havainnoija on havainnoitavan toiminnan ulkopuolinen. Havainnoinnin järjestelyt voivat olla tutkimustiloissa tai luonnollisissa tiloissa, kuten havainnoitavien työpaikoilla. Systemaattinen havainnointi järjestyy etukäteen luotujen luokitteluskeemojen mukaisesti. Havainnointi voi kohdistua tietynlaiseen havainnoitavien väliseen kielelliseen tai nonverbaaliseen vuorovaikutukseen tai siihen, mitä tilanteita tai toimintaa havainnointitilanteessa syntyy ja mihin toiminta liittyy. (Hirsjärvi ym. 2013, 215–216.)

Teimme tutkimuksemme havainnoinnit tutkittavien työpaikoilla luonnollisissa tilanteissa. Havaintojen kirjaukseen käytimme havaintojen kirjaustaulukkoa (Liite 4.). Hirsjärven (2013) mukaan havainnointilomakkeeseen voidaan kirjata jonkin toiminnan useutta tai toistuvuutta tietyissä tilanteissa. Havaintoja voidaan arvottaa sen mukaan ovatko ne toiminnan kannalta tai sävyltään positiivisia vai negatiivisia. (Hirsjärvi ym. 2013, 215–216.) Tutkimuksessamme havainnoimme tiimin jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita, havainnointitilanteissa ilmenevää verbaalista ja nonverbaalista viestintää, viestinnän määrää ja suuntaa, reaktioita, oheisviestintää, mahdollisia keskeytyksiä tai muutoksia sekä vuorovaikutuksen sävyä.

Kerätessämme tutkimusaineistoa havainnoimalla meille järjestyi toisen tiimin kohdalla mahdollisuus seurata heidän arjen työtoimintaansa, jossa pyrimme olemaan mahdollisimman neutraalisti sijoittuneena tiimin työtiloihin, luonnollisesti kuulo- ja näköetäisyydellä. Tarvetta kommunikoida tiimin jäsenten kanssa kesken havainnoinnin emme ilmaisseet, vaan pystyimme keskittymään havainnointiin ja havaintojen kirjaamiseen ennalta laatimaamme havainnointilomakkeeseen (Liite 4.). Toisen tiimin havainnoinnit tapahtuivat palaveri- ja työpajatilanteissa, joissa seurasimme tiimin keskinäistä toimintaa ilman osallistumista. Tiimin jäseniä oli ennalta informoitu meistä havainnoijista ja olimme kaikille havainnoitaville tuttuja, koska havainnoinnit tehtiin kaikkien tiimin jäsenten henkilökoh- taisten haastatteluiden jälkeen. Kronologisuus oli suunniteltua, koska näin pystyimme edes hieman vaikuttamaan siihen, että havainnoitavat eivät tuntisi epäluottamusta tilan- netta kohtaan.

### 5.3. Tapausten valinta ja kuvaus

Valitsimme tutkimukseemme kaksi tiimiä, jotka molemmat toimivat julkisella sektorilla, mutta eri toimialoilla. Olimme kartoittaneet verkostojamme, ja päädyimme tiedustelemaan ensin näiden kahden tiimin esimiehiltä mahdollisuutta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen. Molemmat ilmaisivat halukkuutensa tutkimuskohteeksi, ja näin ollen saimme sovittua tutkimuksen tiimit nopeasti. Tutkimuksen kohteena olivat senhetkiset tiimin jäsenet esimiehineen. Tutkimukseemme osallistuminen on ollut tiimeissä vapaaehtoista ja oletusarvona tutkimuksellemme on ollut, että kaikki ovat halunneet osallistua tutkimukseen. Näin on tapahtunutkin. Teimme kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina.

#### 5.3.1. Tiimi 1

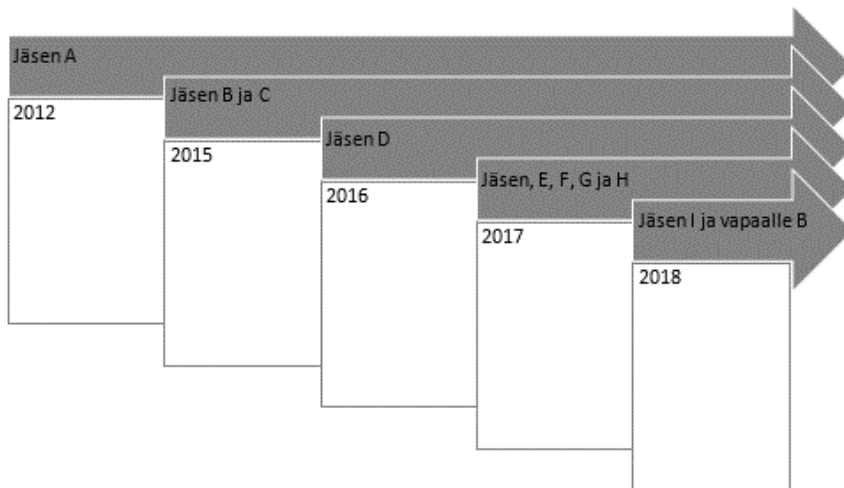
Tiimi toimii keskeisessä Suomessa koulutuksen ja koulutuspalveluiden toimialalla. Tiimiä aloitettiin muodostaa kahden henkilön voimin vuonna 2012. Tiimin muodostamisen taustalla oli erilaisia hankkeita, joilla luotiin pohjaa tiimin tarkoitukselle. Toiminnan kasvaessa tiimiin on tullut lisää jäseniä ja tiimistä on poistunut henkilöitä joustavasti. Erilaiset hankkeet ja projektit ovat laajentuneet, ja tiimiin on rekrytoitu eri taustoilla, osaamisilla ja vahvuuksilla olevia henkilöitä. Vuoden 2017 syksyyn asti tiimi oli osa toista yksikköä, jonka jälkeen se irtautui omaksi tiimikseen, ja sille valittiin tiimin sisältä oma esimies (jäsen B). Tällä hetkellä tiimissä on yhteensä kahdeksan henkilöä, ja lisäksi entinen esimies (jäsen B), joka on vapaajaksolla vuoden 2019 loppuun asti. Tiimin esimiestyö on tällä hetkellä jaettu kahden tiimin jäsenen kesken. Ulkoisiin sidosryhmiin päin tehtävää hoitaa jäsen C ja hallinnollista esimiestyötä tekee jäsen H. (Kuvio 3.)

Tiimin 1 jäsenet tekevät asiantuntijatyötä. Kolme tiimin jäsentä (jäsenet D, F ja G) ovat tutkimus- ja kehittämisasiantuntijan roolissa. Heidän tehtäväkuvaansa kuuluu myös opetustyötä. Kaksi tiimin jäsentä (jäsenet A ja I) työskentelee tapahtumatuottaja- ja koordinaatiroolissa, yksi valmennus- ja opetustehtävissä (jäsen E), ja kahden muun jäsenen (jäsenet C ja H) rooli on jaettu asiantuntija- ja esimiestehtävien välillä. Yksi jäsenistä



(jäsen E) on englanninkielinen ja muut suomenkielisiä. Tiimin jäsenet toimivat työtehtävissään itsenäisesti ja itseohjautuvasti, mutta kaikki jäsenet tekevät runsaasti yhteistyötä keskenään erilaisissa kokoonpanoissa esimerkiksi projektiluonteisissa tehtävissä.

Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät saman rakennuksen samassa siivessä, jossa heillä on käytössään kaksi työhuonetta. He voivat käyttää monitilatoimiston erilaisia tiloja joustavasti ja vapaasti. Pääsääntöisesti jäsenet D, F ja G työskentelevät toisessa työhuoneessa ja jäsenet A, C, E, H ja I toisessa. Kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus tehdä etättyötä tarpeen mukaan. Tiimiläisten työnkuvaan kuuluu myös matkustusta ja osallistumista erilaisiin verkostoitumistilaisuuksiin.



**Kuvio 3.** Aikajana tiimin 1 tämänhetkisten jäsenten liittymisestä tiimiin.

Tutkimuksen kannalta tarvittavia tietoja tutkittavista tiimeistä olemme keränneet taulukoihin (Taulukko 4. ja 5.). Taulukoissa on tiedot tiimin koosta ja tyypistä, tiedot siitä, milloin tiimi on perustettu ja alkanut muodostua, sekä tiimin jäsenten tiimi-ian keskiarvo. Lisäksi olemme kirjanneet taulukoihin tiimin jäsenten käsityksen siitä, onko tiimin esimies osa tiimiä. Taulukoissa on myös lyhyt kuvaus tiimin työskentelytiloista sekä työskentelytavoista. Tutkimushaastattelussa pyysimme tiimin jäseniltä henkilökohtaisen arvion turvallisuuden tunteesta asteikolla 1–10. Taulukoissa on kuvattu, montako ääntä eri arvosanat ovat saaneet sekä arvion keskiarvo ja keskihajonta.

**Taulukko 4.** Tiimin 1 kuvaus.

Tiimi 1	Kuvausta tiimistä																				
Tiimin koko	9 jäsentä																				
Tiimin tyyppi	pysyvä, mutta tehtävät vaihtuvat projekteista toiseen																				
Tiimin ikä	muodostunut vuodesta 2012 lähtien																				
Tiimin jäsenten tiimi-iän ka.	haastatteluhetkellä 2 vuotta																				
Tiimin esimies	on osa tiimiä																				
Säännölliset tiimipalaverit	viikoittaiset sekä teeman mukaiset palaverit																				
Työskentelytilat	monitilatoimisto, jossa myös erillinen hiljaisen työn huone sekä etätyömahdollisuudet																				
Työskentelytavat	työnkuva on liikkuvaa ja työskentelyä voi olla muual- lakin kuin tiimin omassa toimistossa																				
Arvio tiimin jäsenen turval- lisuuden tunteesta asteikolla 1–10	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1 ääni</td><td></td><td>3 ääntä</td><td>3 ääntä</td><td>2 ääntä</td></tr></table> keskiarvo 8,6 keskihajonta 1,1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						1 ääni		3 ääntä	3 ääntä	2 ääntä
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
					1 ääni		3 ääntä	3 ääntä	2 ääntä												

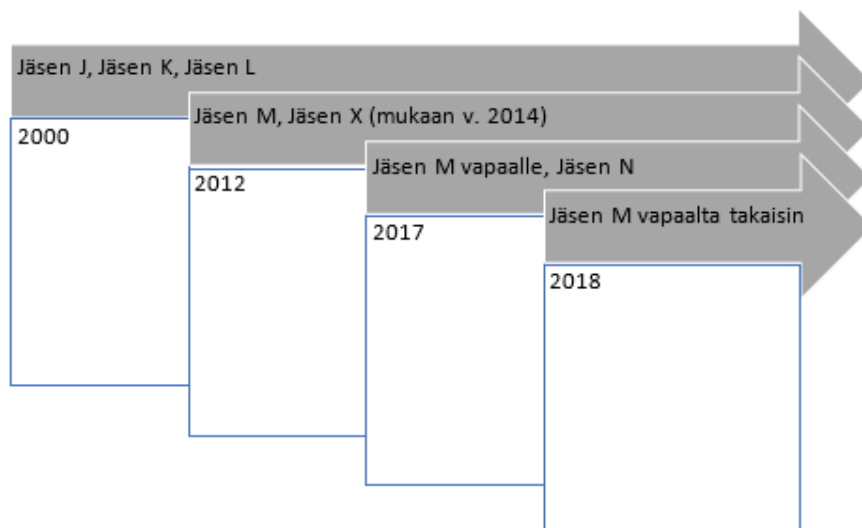
### 5.3.2. Tiimi 2

Tiimin 2 organisaatio työskentelee kunnallisen infrastruktuurin palveluissa keskeisessä Suomessa. Sen toimintaa luonnehtii palvelun keskeytymättömyys ja vakioidut työtehtävät. Työtehtäviä ovat muun muassa asiakaspalvelu sekä puhelimesta että henkilökohtaisesti, sopimusten tekeminen sekä niihin liittyvät asioiden tarkistus- ja selvittämistehtävät, laskutus ja perintätehtävät sekä laskutukseen liittyvien tietojen kirjaaminen järjestelmään sekä niiden tarkkailu. Suurimman osan tehtävistä jokainen tiimin jäsen pystyy tekemään itsenäisesti omalla vuorollaan, ja joissakin tehtävissä tarvitaan muita tiimiläisiä esimerkiksi asian tai toimintatavan tarkistamiseen. Osalla tiimin jäsenistä on toisten työtä tukevia tehtäviä, kuten tietojärjestelmään liittyviä pääkäyttäjän tehtäviä (jäsen K ja jäsen L). Tiimi on muodostunut vuonna 2000–2009 neljästä henkilöstä, jotka siirtyivät kahdesta eri palvelupisteestä yhteiseen toimitilaan vuonna 2000, kun kaksi palvelupistettä yhdistettiin yhdeksi. Tiimistä poistui yksi henkilö vuonna 2009 ja vuonna 2012 tiimiin tuli uusi henkilö (jäsen M), joka jäi vapaalle vuonna 2017. Hänen sijaisuuttaan tuli tekemään uusi henkilö (jäsen N), joka jatkaa tiimissä vuoden 2019 loppuun. Vapaalle jäänyt henkilö

(jäsen M) palasi työtehtäväänsä keväällä vuonna 2018. Tutkimushetkellä tiimissä oli siis yhteensä viisi henkilöä ja esimies.

Vuosien 2000–2018 aikana tiimillä ollut vähintään kuusi eri esimiestä ja osa heistä on vuorotellut ja hoitanut useampaan eri otteeseen tiimin esimiestehtävää. Viimeisen vuoden aikana esimies X on palannut vanhempainvapaalta ja esimiestehtäviä on hänen kesälomansa ja virkavapaansa aikana annettu usealle eri henkilölle. Tiimin jäsenten viimeisen haastattelun tehtyämme 31.7.2018 tiimi ei ollut tietoinen, kuka heidän esimiehenään on seuraavana päivänä ja siitä eteenpäin, ja koska vapaalla oleva esimies palaa. Ainut tieto oli, että nykyisen esimiehen sijainen, joka toimi tehtävässä yhden kuukauden, ei jatka tiimin esimiehenä 31.7.2018 jälkeen.

Tiimin 2 toimintaan vaikuttavien fyysisten työtilojen muutos tehtiin vuonna 2012, jolloin tiimiin tuli uusi jäsen. Tiimin uuden jäsenen (jäsen M) työtehtävät erillisessä infopisteessä ovat toisen tyyppisiä kuin tiimin kolmen muun jäsenen tehtävät, joiden tehtävät ja työn rytmitys jatkuvat entisenlaisena. Vuodesta 2017 sijaiseksi tullut henkilö (jäsen N) tuli tekemään ensin infopisteen tehtäviä. Kun hänen sijaisuuttaan hoitava henkilö (jäsen M) saapui vapaajaksoltaan, jäi sijaistanut henkilö (jäsen N) tiimiin avustamaan ja jakamaan kolmen muun tiimin jäsenen tehtäviä. Hänen työsuhteensa jatkuu ainakin 2019 loppuun asti.



**Kuvio 4.** Aikajana tiimin 2 tämänhetkisten jäsenten liittymisestä tiimiin.

Taulukossa 5. on kuvattu tiimin 2 osalta samat tiedot kuin Taulukossa 4. tiimin 1 osalta.

**Taulukko 5.** Tiimin 2 kuvaus.

Tiimi 2	Kuvausta tiimistä																				
Tiimin koko	6 jäsentä																				
Tiimin tyyppi	pysyvä ja jatkuva, tehtävät eivät vaihtelee																				
Tiimin ikä	muodostunut vuodesta 2000 lähtien																				
Tiimin jäsenten tiimi-iän ka.	haastatteluhetkellä 12,2 vuotta																				
Tiimin esimies	ei ole osa tiimiä (tiimin jäsenten näkemyksen mukaan)																				
Säännölliset tiimipalaverit	kuukausipalaveri, mutta järjestetään harvemmin esimiesmuutosten vuoksi																				
Työskentelytilat	toimitalon aulassa infopiste ja avokonttori sekä yhden henkilön hiljainen työtila																				
Työskentelytavat	työ tapahtuu toimitalon aulatiloiissa																				
Arvio tiimin jäsenen turvallisuuden tunteesta asteikolla 1–10	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td>2 ääntä</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>2 ääntä</td><td>2 ääntä</td><td></td><td></td></tr></table> keskiarvo 5,7 keskihajonta 2,6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		2 ääntä					2 ääntä	2 ääntä		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
	2 ääntä					2 ääntä	2 ääntä														

#### 5.4. Tutkimusaineiston kerääminen

Ennen tutkimushaastatteluja teetimme jokaisella haastateltavalla sähköisen esitietokyselyn tutkimusaiheeseemme liittyen (Liite 1.). Kyselyllä pyrimme orientoimaan haastateltavia tutkimuksen aiheeseen ja toisaalta saamaan itse ymmärrystä ja taustatietoa tiimien sekä niiden jäsenten tilanteesta. Kyselylomake lähetettiin haastateltavalle aina paria päivää ennen sovittua haastatteluajankohtaa.

Aloitimme tutkimuksemme haastatteluaineiston keruun tekemällä ensin kaksi pilottihaastattelua (Liite 2.) yhdelle jäsenelle kummastakin tiimistä testataksemme laatimiemme haastattelukysymysten toimivuutta. Pilottihaastatteluista saatujen kokemusten pohjalta muokkasimme varsinaiset haastattelukysymykset (Liite 3.). Pilottihaastatteluun osallistuneet haastattelimme varsinaisessa tutkimuksessa vielä uudelleen täydentävin kysymyksin.

Kaikki haastattelut teimme ajalla 24.5.–8.11.2018. Yhden haastatteluista teimme Skypen välityksellä ja muut henkilökohtaisesti kasvotusten haastateltavien kanssa heidän työaikanaan ja työpaikallaan. Yhden haastattelun teimme englannin kielellä, koska haastateltava ei ollut suomenkielentaitoinen. Teimme yhteensä 17 haastattelua, jotka äänitimme, tallensimme ja litteroimme sanatarkasti, lukuun ottamatta englanninkielistä haastattelua, jonka litteroimme suoraan suomeksi. Litteroimme äänitetyn ja tallennetun haastatteluaineiston mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Lyhimmillään haastattelu kesti 38 minuuttia ja pisimmillään yhden tunnin ja 25 minuuttia. Teimme tutkimushaastattelut yhtä lukuun ottamatta molempien tutkijoiden ollessa läsnä. Toinen tutkija vastasi haastattelun äänityksestä ja toinen kirjallisten muistiinpanojen tekemisestä. Meistä molemmat esittivät kysymyksiä.

Tutkimukseen liittyviä havainnointeja teimme yhteensä kolme kappaletta. Tiimistä 1 havainnoimme tiimin viikkopalaveria sekä työpajatyypistä palaveria. Tiimistä 2 havainnoimme tiimin arjen työpäivää, jolloin paikalla olivat kaikki tiimin jäsenet lukuun ottamatta tiimin esimiestä. Havainnoinnit olivat kestoltaan keskimäärin 45 minuuttia. Kaikilla kolmella havainnointikerralla molemmat tutkijat olivat läsnä. Tutkimuksen aikana pyrimme sopimaan myös tiimin 2 kanssa havainnointikerran tiimin palaveriin, mutta tiimipalaveria ei tutkimuksemme aikana järjestynyt organisaatiosta riippuvista syistä. Huomioitavaa toisen tiimin kohdalla on se, että mennessämme tekemään havainnointia muutamien tutkimushaastattelun tehtyämme, kertoivat kaksi tiimin jäsentä haluavansa vaihtaa haastatteluissa antamansa arvosanat kokemalleen turvallisuuden tunteelle ja hyvälle fiiliksellä kahta numeroa pienemmiksi, numero nelosesta numero kahteen.

Analysointivalmis aineistomme koostui litteroimastamme 17:stä haastattelusta ja kolmista havainnointimuistiinpanoista. Äänitettyä haastatteluaineistoa oli yhteensä 14 tuntia ja 42 minuuttia ja tekstiksi litteroitua aineistoa yhteensä 188 sivua. Havainnointimuistiinpanoja kertyi kolme lomaketta.

## 5.5. Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimustamme varten keräämämme laadullinen aineisto on muodoltaan kuvailevaa, puheeltaan rikasta, ja se kohdistuu pääasiallisesti nykyisyyteen. Nykyisyyden ymmärtäminen on tosin edellyttänyt jonkin verran tutkimuskohteena olleiden tiimien menneisyyden tarkastelua. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, miten tiimit ovat vuosien myötä muodostuneet tutkimuksen tekohetkeen, ja miten esimiestoiminta on tiimien olemassaoloajan kehittynyt.

### Sisällönanalyysi

Tutkimusaineistomme analyysimenetelmänä käytimme sisällönanalyysia, joka on systemaattinen ja objektiivinen menetelmä esimerkiksi juuri litteroidun haastatteluaineiston sekä havainnointimuistiinpanojen analysointiin. Menetelmän avulla voidaan tutkittava ilmiö järjestää hajanaisesta aineistosta mielekkääseen muotoon sanalliseksi ja selkeäksi informaatioksi luotettavien johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103, 108.) Me molemmat tutkijat luimme useaan kertaan läpi litteroitua haastatteluaineistoa sekä havainnointimuistiinpanoja. Analysoimme aineistoamme pilkkomalla sen ensiösiin, käsitteellistämällä sitä, ja lopulta kokosimme sen uudestaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Teimme analyysia tutkimusprosessimme eri vaiheissa.

Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108, 119). Etenimme aineistomme analysoinnissa teoriaohjaavasti aloittaen analysoinnin aineiston omilla ehdoilla. Halusimme katsoa, mitä asioita aineistosta nousee ilman tiukkoja teorialähtöisiä raameja. Toki analyysiä ohjasi tässä vaiheessa teemahaastattelumme kysymykset. Merkitsimme aineistosta alleviivauksin ja värikoodein mielestämme mielenkiintoisia ilmiöitä ja usein esiin nousevia asioita. Näitä olivat tiimikyvykkyys (tiimin ryhmadynamiikka sekä viestintä ja vuorovaikutus), organisaatorakenteeseen liittyvät seikat, fyysiset työskentelytilat, tiimien palaverikäytännöt, esimiestyö sekä haastateltujen tiimin jäsenten kokemat kriittiset muutostekijät.

Järjestämällä aineiston edellä mainittuihin ryhmiin kokosimme aineistosta yhteen teemoihin liittyvät sitaatit ja havainnot erillisiin dokumentteihin, kumpikin tapaus omaan dokumenttiinsa.

Analyysin edetessä otimme mukaan Edmondsonin (2003) mallin ohjaamaan analyysityötämme. Teimme aineistollemme uuden ryhmittelyn Edmondsonin mallin mukaisista, organisaation käytäntöihin liittyvistä psykologisen turvallisuuden vaikutustekijöistä sekä tiimioppimisen ominaisuuksista. Kategorioiksi muodostuivat siis Edmondsonin mallin mukaiset organisaation käytännöt eli Esimiehen käyttäytyminen, Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, Keskinäinen luottamus ja kunnioitus, Kokeilukulttuuri ja Organisaation tuki sekä tiimioppimisen ominaisuudet eli Palautteen pyytäminen, Avun pyytäminen, Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, Innovatiivinen toiminta sekä Rajojen ylittäminen.

Siirsimme edellä mainitut kategoriat otsikoiksi uusiin tiimikohtaisiin dokumentteihin, joihin siirsimme edellisestä teemoittelusta sopivat sitaatit kunkin otsikon alle. Luimme koko aineistoa läpi yhä uudelleen ja löysimme lisää sopivia sitaatteja uusimpiin kategorioihin. Tässä vaiheessa löysimme aineistosta sekä aiemmasta teemoittelusta sitaatteja, jotka eivät suoraan sopineet mihinkään olemassa olevaan kategoriaan, mutta toistuvuutensa takia ne vaikuttivat merkityksellisiltä. Keräsimme nämä sitaatit erikseen ja loimme niille yhdistäviä kategorioita, jotka nimesimme Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, Fyysisten tilojen merkitys, Me-hengen vaaliminen sekä Kiittämisen ja kehumisen kulttuuri. Näistä kolme ensimmäistä sopii mielestämme Organisaation käytäntöihin ja viimeinen Tiimioppimisen ominaisuuksiin.

## **Raportointi**

Tulosten raportointivaiheessa loimme vielä tarkentavia alaluokkia Esimiehen käyttäytyminen sekä Organisaation tuki -kategorioihin, sillä niihin kertyi aineistosta määrällisesti runsaasti kuvaavia sitaatteja, jotka liittyivät tiettyihin esimiehen käyttäytymistä tai organisaation tukea ilmentävään vaikutustekijöihin. Esimiehen käyttäytyminen -kategoriaan

muodostimme tarkentaviksi alaluokiksi seuraavat vaikuttavat tekijät: Esimies on helposti tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä, Esimies on osallistava, hän pyytää palautetta, osoittaa kunnioitusta tiimiä kohtaan ja aktivoi tiimin jäseniä osallistumaan, Esimies on avoin keskustelija ja uskaltaa osoittaa, ettei ole virheetön eikä rakenna statuseroja tarkoituksellisesti sekä Organisoidut säännölliset tiimin yhteiset palaverit. Organisaation tuki -kategoriaan tarkentaviksi alaluokiksi muodostimme seuraavat vaikuttavat tekijät: Oman työn sisältöön ja organisointiin vaikuttaminen, Organisaation sisäinen viestintä tiimiin vaikuttavista muutoksista, Tiimin kokema arvostus ja panostus tiimiä ja sen kehittymistä kohtaan sekä Tiimin esimiehen vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa.

Tulosten raportointia varten koostimme vertailutaulukot edellä mainituista kategorioista ja jaottelimme löydöksemme kategorioihin sekä niiden alla oleviin vaikuttaviin tekijöihin. Analysoimme havainnointilomakkeiden muistiinpanot ja poimimme myös niistä havaintomme edellä mainittuihin kategorioihin. Raportoimme tuloksia vertailemalla tutkituja tapauksia kategoria kategorialta Edmondsonin (2003) mallin mukaisesti käsitellen ensin (luvussa 6.) organisaation käytäntöjä, jotka vaikuttavat tai oletettavasti vaikuttavat tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Sen jälkeen (luvussa 7.) käsittelemme psykologisen turvallisuuden välittämiä tiimioppimisen ominaisuuksia niin ikään vertailemalla tutkittuja tapauksia kategoria kategorialta Edmondsonin (2003) mallin mukaisesti. Pyrimme tuomaan esiin tutkittavien omaa ääntä sekä uusia näkökulmia teoriaan. Tulosten raportoinnin yhteydessä esittelemme aineistostamme nousseita psykologisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja psykologisen turvallisuuden välittämiä tiimioppimisen ominaisuuksia Edmondsonin mallin ulkopuolelta, mallia tutkimuksemme perusteella täydentäen. Esittelemme nämä löydökset samaan tapaan vertailen kuin muutkin tutkimuksemme tulokset.

Laadullista aineistoa kvantifioimalla voidaan aineiston tulkintaan saada erilaisia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2011: 121). Haastatteluissa kysyimme jokaiselta tiimien jäseneltä henkilökohtaisen numeerisen arvion hänen omasta turvallisuuden tunteestaan tiimissä asteikolla 1–10. Laskimme kuinka monta mitäkin arvosanaa oli tiimeissä annettu. Nämä haastatteluissa annetut arvosanat merkitsimme tapausten kuvausten yhteyteen lu-

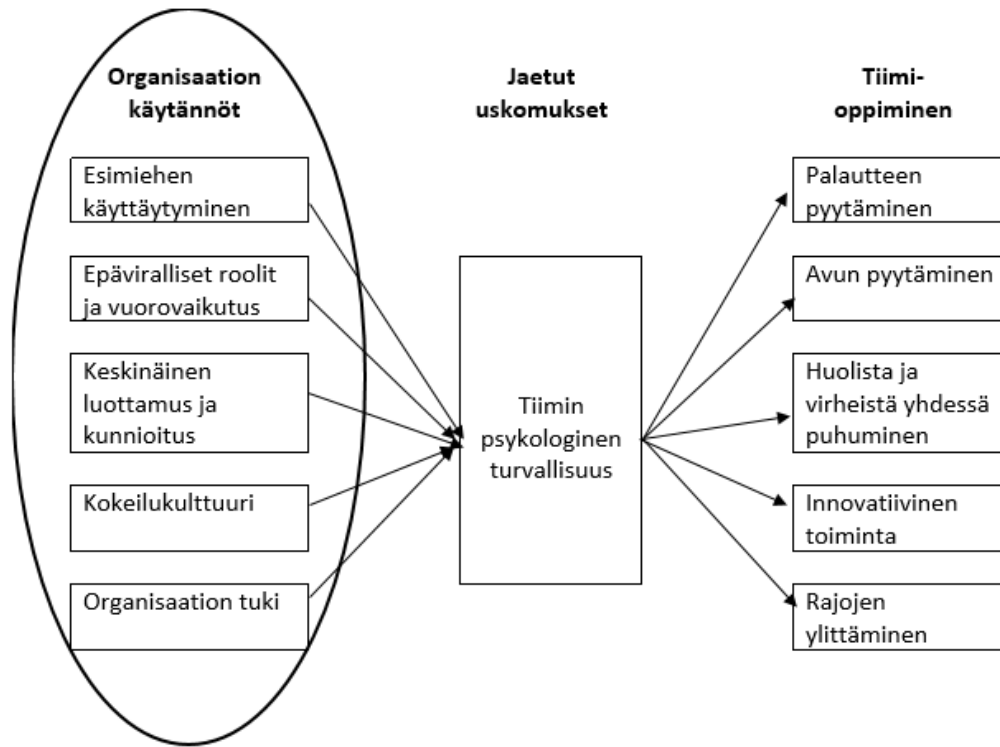


kuun 5.3. Taulukkoihin 4. ja 5. ja laskimme myös tiimikohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat annetuista arvosanoista. Analysoimme myös haastateltavien puheen määrää tutkimuksemme teemoissa. Mitä enemmän puhetta tietyistä teemoista oli, sitä merkityksellisemmäksi sen tulkitsimme.

Jo haastattelujen aikana huomasimme, että vertaileva tutkimusote on juuri tähän tutkimukseen sopiva, ja aineistoa analysoidessamme tämä huomio vahvistui entisestään. Tutkimuksen kuluessa oli selvää, että etsimme aineistosta erilaisuutta tiimien välillä ja samanaikaisesti sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta tiimien sisällä. Mitä enemmän tiimeillä oli sisäisesti samansuuntaisia sitaatteja, jotka samalla olivat toisen tutkittavan tiimin kanssa erilaisia, jopa vastakohtaisia, sitä merkityksellisempää se mielestämme oli. Esimme aineistollemme Miksi-kysymyksiä yrittäen saada selville, miksi erityisesti toisen tutkimuskohteena olevan tiimin jäsenet kokivat tietyt asiat eri tavalla kuin toiset kyseisen tiimin jäsenet, tai miksi tutkittavissa tiimeissä tiettyjä asioita ilmenee. Tämä auttoi meitä analyysimme tekemisessä. Aineistosta poimimamme sitaatit perustelevat tulososiossa (luvuissa 6. ja 7.) aineistosta tekemäämme tulkintaa, kuvaavat esimerkinomaisesti kyseistä tutkimuskohdetta (Eskola & Suoranta 2005: 175) sekä vertailua tutkittavien tiimien välillä. Osa sitaateista on useammassa kategoriassa, johtuen siitä, että ne kuvastavat useampaa eri ilmiötä.

## 6. PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat organisaation käytännöt, jotka Edmondson (2003) on jakanut viiteen luvussa 4. esiteltyyn eri tekijään: Esimiehen käyttäytyminen, Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, Keskinäinen luottamus ja kunnioitus, Kokeilukulttuuri ja Organisaation tuki. Tässä luvussa kerromme tutkimuksemme löydöksistä Edmondsonin malliin pohjautuen. Alla oleva kuvio (Kuvio 5.) havainnollistaa mallia ja käsiteltäviä vaikuttavia tekijöitä.



**Kuvio 5.** Organisaation käytännöt vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson 2003).

Tekstin tueksi olemme koonneet tutkimusaineistostamme jokaiseen viiteen mallin tekijään liittyviä tutkimuksessa haastateltujen tiimien jäsenten esiin nostamia asioita, jotka

ilmentävät kyseistä tekijää, sen vaikutusta tiimiin ja sen jäsenten kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Jokaisen tekijän eli kategorian jälkeen olemme koonneet tapausten vertailua helpottavan taulukon, jossa on kummankin tiimin tilannetta kuvaavia sitaatteja kategorioittain ja vaikutustekijöittäin. Vaikuttavat tekijät ovat mallin mukaisia luonnehdintoja, joihin olemme peilanneet aineistomme sitaatteja, ja näitä olemme vertailleet tiimien 1 ja 2 välillä.

Tutkimusaineistostamme analysoimme organisaation käytäntöjen kategoriat yksi kerrallaan siten, että molemmat tapaukset eli tiimit on kuvattu omina kokonaisuuksinaan. Kategorioihin liittyviä sitaatteja olemme nostaneet tekstiin kuvaamaan tiimin jäsenten todellisuutta ja käsitystä asioiden tilasta ja tapahtumista. Havainnointiaineistosta olemme tuoneet havaintomme samojen kategorioiden kuvausten sisälle, jos niihin liittyviä havaintoja on ollut.

### 6.1. Esimiehen käyttäytyminen

Esimiehen vaikutus psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä perustuu hänen johtamistyyliinsä ja vuorovaikutustaitoihinsa. Avoin, helposti tavoitettavissa oleva ja helposti lähestyttävä esimies rakentaa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä tiimissään. Esimiehen valmentavan johtamistyylin mukaisesti hän osallistaa ja aktivoi tiimin jäseniä sekä pyytää palautetta tiimin jäseniltä. Esimies luo avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmapiiriä tiimiin ja samalla myös lisää tiimin jäsenten luottamusta esimiehen toimintaan. Esimies uskalttaa olla myös erehtyväinen ja myöntää sen tiimilleen. Erehtyväisyytensä ja haavoittuvaisuutensa selvästi osoittava esimies voi käyttäytymisellään auttaa vähentämään haitallisia valtaeroja tiimissä. Jos tiimin jäsenet kuulevat esimiehen myöntävän tiimilleen epäonnistuneensa tai tehneensä virheen, he todennäköisesti muistavat tämän seuraavalla kerralla virheen tehdessään ja voivat turvallisemmin ottaa virheen tai epäonnistumisen puheeksi tiimissä. (Edmondson 2003.)

### 6.1.1. Esimies pallottelukaverina

Tiimin 1 esimies toimii useamman tiimin jäsenen kanssa samassa huoneessa, mikä mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen ja esimiehen mukanaolon eri tilanteissa. Tiimin toiminnan tukeminen on vuorovaikutteista ja keskustelemaa johtuen tiimin tilajärjestelyistä ja esimiehen kiinnostuksesta tiimin jäsenten tehtäviä ja tavoitteita kohtaan. Samalla esimies voi tehdä havaintoja tiimin keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä tiimiläisten jakamisesta arjessa. Esimies itse korostaa tiimin jäsenten kuuntelun merkitystä ja dialogin tärkeyttä.

*”Kyllä se hyvä on, että se (esimies) on tässä tiimissä lähellä ja se on sisällä näissä jutuissa. Silloinhan meillä ei ollu täällä päällikköä, niin -- kyllähän sitä turvallisuuden tunnetta vähentää siinä, että kun se esimies on muualla ja sillä on niin paljon kaikkea muutakin ja se ei tiedä niin hyvin mitä täällä tapahtuu. Silloin sillä on tietysti vaikea viedä meidän asioita eteenpäin. Kun on se fiilis, että se voi mahdollistaa ja ymmärtää, se luo sitä turvallisuutta.” (tiimin jäsen)*

*”Lähiesimies istuu samassa huoneessa ja on päivittäin tekemisissä ja kiinnostunut siitä, miten menee. Jaksaa muistaa kysyä sitä mitenkä sä jaksat oikeesti ja muistuttaa sitä, että aina ei tarvii paahtaa ihan kiire hatussa, että se ei saa olla pysyvä olotila vaan muistetaan himmata, ja se avoimuus myös tos tiimiläisten välillä on myös esimiehen kanssa, että pystyy sanoon, --, että ei tästä tuu mitään, mutta sitten ei jää niitten asioiden kanssa yksin.” (tiimin jäsen)*

*”Sitä dialogia ja sitä kuuntelua sieltä kentältä on hirveen tärkeitä tehdä.” (esimies)*

Dialogin merkitys korostuu erilaisissa spontaaneissa keskusteluissa, jotka voivat liittyä tiimin eri projekteihin, toimintatapoihin tai muihin periaatteellisiin kysymyksiin. Tiimin esimies mahdollistaa kaikkien osallistumisen keskusteluun tuomalla aiheet yhteiseen viikkopalaveriin tai teemapajaan. Myös arjen keskusteluissa ideointi ja ajatusten esiintuominen on tiimille tyypillistä, ja esimies on niissä mukana yhtenä jäsenenä, ei niinkään keskustelun vetäjänä.

*”Mä oon semmonen pallottelukaveri mahollisimman monelle --.” (esimies)*

*”Hänessä on ollu hyvää se, et se kuuntelee just ne eriävät mielipiteet sillai tarkalla korvalla eikä asettaudu puolustuskannalle --.” (tiimin jäsen)*

Tiimin 1 esimies voi myös aktivoida tiimiään pysymällä itse toiminnan taustalla varmistuen, että toiminnan suunta on oikea ja luottamalla tiimin jäseniin. Tiimiläiset suovat esimiehelle myös tämän roolin ja ovat valmiita ottamaan vastuuta projektien onnistumisista tai epäonnistumisista. Esimies antaa tiimin itse oivaltaa asioita ja saada onnistumisen kokemuksi työssään. Osallistaminen on esimiehen yksi vahva aktivointityökalu.

*”Se ego pysyy pienenä. -- Voi antaa sen tiimin loistaa ja itte pysyä taustalla, kuuntelija -- Meidän esimiehen rooli on se, et se kattoo, et se homma hoituu ja varmistaa että me saadaan se homma hoidettua, että meillä toimii kaikki systeemit.”* (tiimin jäsen)

*”Sitten se varmasti se osallistaminen, et kaikki kokee niin, et mä en tuu valmiiseen pöytään -- vaan sä oot osa tätä ja kaikki tää mitä täällä tapahtuu on sun ongelma ja sun haaste ja myös sun onnistuminen -- se osallistaminen, että ei voi pyyhkiä käsiään siitä pois.”* (esimies)

Avoimuus luo luottamusta tiimissä. Esimies uskaltaa tuoda epäkohdat esille, ja kun hän tekee sen rakentavassa hengessä ja tavoitteellisesti, tiimi huomaa, että asia on tärkeä ja siihen tartutaan ja toimitaan asian kehittämiseksi tai korjaamiseksi. Esimies voi odottaa avointa ja rehellistä puhetta myös tiimiläisiltään, kun tiimissä on luottamus siitä, että mielipiteen voi ilmaista ilman nolatuksi tulemistä tai rangaistuksen saamista.

*”Sitten, jos joku asia on tökkinyt, niin sitten on sanottu se ääneen, että nyt tää pitää muuttua ja sitten on muutettu se.”* (esimies)

*”Kyllä mä uskon. että se on se tärkeä, et tuo sitä rehellistä suoraa puhetta sinne, että mä puhun asioista suoraan niin mä odotan sitä myös.”* (esimies)

Yksittäisenä tilanteena tiimin tilanteen muutoksesta voi nostaa tiimin esimiehen virkapaalle lähdön ja tiimin keskustelun uuden esimiehen valinnasta ja esimiestoiminnan muutoksesta kokonaisuudessaan. Esimies toi tiimiläisille avoimesti esille, mitkä ovat hänen tulevaisuuden suunnitelmansa ja halusi keskustella asiasta tiimin kanssa ennen kuin miitään virallisia päätöksiä uuden esimiehen valinnasta oli aloitettu.

*”No sen avoimesti sano jossain vaiheessa, että mikä on tilanne.”* (tiimin jäsen)

*”On tässä sitten myös poikkeuksellinen tausta, koska hän avoimesti meidän viikopalaverissa kertoi, et hän on lähössä pois ja kysyi meiltä -- että kuka teistä olis kiinnostunut ottaa tän tiimiesimiesroolin --.”* (tiimin jäsen)

Esimies on myös tuonut esille oman epävarmuutensa ja haavoittuvuutensa ja sen, että hänen elämässään voi olla asioita, jotka vaikuttavat hänen työpanokseensa. Samalla hän osoittaa luottamusta tiimiin, että se pystyy hoitamaan työnsä itsenäisesti ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa tai että esimiehen vaihtuminen ei tarvitse merkitä tiimille ja sen toiminnalle kohtalokasta muutosta.

*”Eka mietin, että kuormitanko heitä sillä, et onks oikein, että ees kerron tälläsen asian heille ja kuormitan ja puran sen sinne vai että onko niitten helpompi ymmärtää se ja sit aattelin, et luotan niihin ihmisiin.”* (esimies)

*”Hänestäkin pursus se semmonen innostus, että hei, ei tää oo maailmanloppu, et tää on vaan yksi käänne ja täs menee tiimi eteenpäin --.”* (tiimin jäsen)

Lähellä tiimiä työskentelevä esimies tuntee työntekijöiden työn ja eri projektien edistymisen. Esimies pystyy tukemaan tiimiä projektien eri vaiheissa ja tekee havaintoja eri tilanteissa. Hän pystyy myös rytmittämään palautteenantamista sekä tavoitteista keskustelua sekä tuomaan viestiä organisaatiosta tiimille sopivina ajankohtina. Esimies huolehtii myös siitä, että tiimissä keskitytään ja käytetään aikaa toiminnan kannalta olennaisiin asioihin järjestämällä säännölliset viikkopalaverit ja työpajat. Tiimiläisten jaksamisesta välittäminen nousee tässäkin tärkeäksi esimiehen tehtäväksi.

*”Et meillä keskityttäis mahdollisimman vähän semmoseen turhaan byrokratiaan.”* (esimies)

*”Mun täytyy osata kertoa, et mikä se viesti sieltä mun esimieheltä on tiimille ja mitä meiltä odotetaan ja mitkä meidän tavoitteet ja aikataulut on ja sitten myös huolehtia siitä, että tiimi voi hyvin ja ei oo kellään liikaa kuormaa ja ei oo liian vähänkään toisaalta, et ei oo tylsää ja me linkitytään johonkin isompaan kokonaisuuteen ja kokonaisuudessa joukkue tietää, mihin se on menossa millonkin. -- Aika lailla koordinaatirooliakin ja sellasta huolenpitoroolia.”* (esimies)

*”Me startataan joka viikko yhdessä. Meillä on 45 minuuttia meidän viikkopalaveri. -- Se on tärkeä ja sitten meillä kerran kuussa se paja, mikä on 2-4 tuntia vähän vaihdellen.”* (esimies)

Kun esimies on aidosti kiinnostunut tiimiläisten kuulumisista ja tuntee tiimensä jäsenet, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia tukea tiimiläisiä esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Hän on pystynyt puuttumaan erilaisiin konfliktitilanteisiin harkituilla väliintuloilla,

ohjaamaan toimintaa ja vahvistamaan toiminta- ja palautekulttuuria haluamaansa suuntaan.

*”Hän tunsikin mun heikot kohdat ja osas sitten siinä kohtaa toimia.”* (tiimin jäsen)

*”Tietää milloinkin puuttuu, että nyt on konflikti ja tähän pitää puuttua, ettei kuitenkaan mikään sellainen taustakatsoja.”* (esimies)

*”Varsinkin sen hyvän palautteen voi sanoa ihan tossa ohimennen, et ei sen tarvi olla mikään, et nyt otetaan kehityskeskustelu ja sitten palaute kerran vuodessa.”* (tiimin jäsen)

Tiimin 1 puhe esimiehen käyttäytymisestä ja osallisuudesta oli runsasta, innostunutta, positiivista ja arvostavaa. Esimies itsekin puhui roolistaan innostuneesti ja tiimin toimintaan omistautuneesti. Tiimissä tekemämme havainnot viikkopalaveri- ja työpajatilanteissa tukevat esimiehen edellä kuvattua toimintaa esimiesroolissaan. Tiimissä esimiehen läsnäolo ja lähestyttävyyys, osallistava ja aktivoiva ote sekä avoimuus ja oman epävarmuuden myöntäminen näyttävät edistävän tiimin psykologisen turvallisuuden tunnetta.

#### 6.1.2. Esimies puuttuu tiimin arjesta

Tiimi 2 on kärsinyt useista esimiesvaihdoksista lyhyen ajan sisällä, ja viimeisen vuoden aikana ei aina ole ollut varmuutta eikä tietoa kulloisenkin esimiehen pysyvyydestä. Tästä on seurannut myös haasteita tiimin ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa, etenkin, jos esimies on ollut kovin kiireinen, ja hän ei ole sitoutunut tiimin toiminnan tukemiseen.

*”Meillä oli tällainen esimies, jota ei saanut häiritä.”* (tiimin jäsen)

*”Läsnäolokin olis toivottavaa, mutta sitä kun on aurinkoista keliä niin -- lähinnä häneltä on vaan nimet haettu papereihin -- ja jotain lomaa hän on hyväksynyt.”* (tiimin jäsen)

Tiimin toimintaan ja psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa, jos esimies ei ota myös hankalia asioita keskusteluun tai ei ole läsnä esimiestä, jolle puhua tiimin asioita. Psykologisen turvallisuuden yksi kriittisistä tekijöistä on asioiden ääneen ilmaiseminen, ja tiimin ja esimiehen välillä tarvitaan keskustelua ja vuorovaikutusta. Jos esimiehellä ei ole muiden työtehtävien vuoksi aikaa tiimille, ei myöskään pystytä ratkomaan esimerkiksi

työnjaollisiin erimielisyyksiin liittyviä asioita keskustelemalla. Tämä voi aiheuttaa tiimissä klikkiytymistä ja selän takana puhumista. Tiimissä 2 oli havaittavissa tällaista mielihapaa ja eriarvoisuuden tunteita.

*”Yhdellä on oikeutus päästä niin paljon vähemmällä ja siihen ei puututa.”* (tiimin jäsen)

*”Esimies vois ihan konkreettisesti määritellä, että sä hoidat nyt tämän ja sä hoidat tän.”* (tiimin jäsen)

Esimiehen poissaolo ja puuttuminen vaikuttaa suoraan tiimin mahdollisuuteen keskustella työhön liittyvistä haasteista ja saada tukea työhönsä. Jos esimiehellä ei ole halua tai valtuuksia hoitaa tiimissä nousevia asioita, koetaan tiimissä voimattomuuden tunteita.

*”Tavoitteena oli pitää toimistopalavereita tietyin välein ja sitten, kun peruutettiin yks palaveri ja sen jälkeen toinen ja sitten se välillä venyi ja sitten vaihdettiin esimiestä, kun organisaatio muuttui ja yritettiin jollekin saada alaisia, että hän saa tietynlaisen nimikkeen ja tietynlaisen palkan ja hän on joukkuepelaaja ja sopi siihen todella hyvin, mutta häneltä vietiin pelimerkit, hänellä ei ollut mitään valtaa, hän ei voinut tehdä mitään päätöksiä -- se on ollut hyvin vaihtelevaa.”* (tiimin jäsen)

Ratkaisevaa on, kuinka esimiehellä on aikaa, halua tai mahdollisuutta keskittyä käsittelemään tiimin kanssa sen asioita ja erityisesti tiimissä esiintyvää skismaa tai tilanteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimin jäsenten vuorovaikutukseen. Tiimin jäsenet kaipaavat keskusteluyhteyttä heidän työhönsä liittyviin yksityiskohtaisiinkin asioihin, joissa yhdessä pohdinta ja pulmien ratkominen yhdessä toisi tiimiläisille turvaa ja tietoisuutta siitä, että heitä kuunnellaan ja tuetaan arjen asioissa.

*”Eihän sillä (entinen esimies) riittänyt meille aikaa. Me ei saatu ees työasioista siltä kysyä, kun se oli niin kiireinen. Sanoi, että hän on jo kolme minuuttia myöhässä, että saat minuutin asioitten hoitoon.”* (tiimin jäsen)

*”Silloin, kun tulin, jäin kaipaamaan sitä -- että jos meille tulee joku ongelma, niin se esimies on siellä -- Et tiedetään kuinka me vastataan -- mä uskon, että se on hänellekin (esimiehelle) stressi, koska hän ei varmaan pysty siinä määrin kuin hän haluaisi.”* (tiimin jäsen)



Esimies on kokenut haasteeksi käsitellä vaikeita asioita tiimin kanssa, ja niiden käsittely on lykkääntynyt myös yhteisen ajan puutteen vuoksi. Esimies on saattanut etäännyä tiimiläisten päivittäisistä tunnelmista ja tilanteista.

*“Kun miettii, mitä oon oppinut, yleensä asioista puhutaan asioina. Ei sitä oikeen voi työmaailmassa, tai se on hyvin vaikeeta ottaa esille onks sun fiilis turvallinen, se menee niin diipiks, tässä maailmassa.”* (esimies)

Tiimin 2 puheesta heijastuu esimiehen puuttuminen tiimiläisten arjesta sekä esimiesten vaihtuvuus. Esimies jää tiimille etäiseksi. Esimies ei pysty tukemaan tiimiä työtehtävissä tai ongelmatilanteissa, ainakaan sillä tasolla, mitä tiimi toivoisi. Nämä seikat luovat tiimille epävarmuutta ja psykologisen turvattomuuden tunnetta.

#### 6.1.3. Vertailu Esimiehen käyttäytyminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista esimiehen käyttäytyminen oli tutkittavien tiimien välillä. Esimies voi toimia hyvin läheisessä yhteistyössä ja osana tiimiä, kuten tiimin 1 kohdalla. Tiimin 2 aineistossa puolestaan on kuvailtu esimiehen vähäistä läsnäoloa tai puuttumista ja siitä aiheutuvia tuntemuksia sekä vuorovaikutuksen vähäisyyttä esimiehen ja tiimin välillä. Taulukossa 6. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Esimiehen käyttäytyminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukkojen alkuun on tiivistetty kyseisen vaikuttavan tekijän ilmeneminen tutkituissa tiimeissä. Edmondsonin mallin Esimiehen käyttäytyminen -kategorian vaikuttavien tekijöiden lisäksi molempien tiimien haastateltavat toivat esille tiimin säännöllisten, esimiehen organisoimien palaverien merkityksen tiimin toiminnan kannalta. Säännölliset, organisoidut palaverit koettiin tärkeiksi, koska ne ovat osa arjen työtä ja vuorovaikutusta. Näin ollen esimiehen käyttäytyminen palaveritilanteissa vaikuttaa osaltaan tiimin psykologiseen turvallisuuteen.

**Taulukko 6.** Tiimien 1 ja 2 Esimiehen käyttäytyminen -kategorian sitaatit (jatkuu sivulle 74).

<b>Esimiehen käyttäytyminen</b>	
<b>Vaikuttava tekijä: Esimies on helposti tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Esimies toimii hyvin läheisessä yhteistyössä ja osana tiimiä. Hän tuntee tiimiläiset ja tiimiläiset myös hänet.</p> <p><i>Kyllä se hyvä on, että se (esimies) on tässä tiimissä lähellä ja se on sisällä näissä jutuissa. Silloinhan meillä ei ollut täällä päällikköä, niin -- kyllähän sitä turvallisuuden tunnetta vähentää siinä, että kun se esimies on muualla ja sillä on niin paljon kaikkea muutakin ja se ei tiedä niin hyvin mitä täällä tapahtuu. Silloin sillä on tietysti vaikeaa viedä meidän asioita eteenpäin. Kun on se fiilis, että se voi mahdollistaa ja ymmärtää, se luo sitä turvallisuutta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Lähiesimies istuu samassa huoneessa ja on päivittäin tekemisissä ja kiinnostunut siitä, miten menee. Jaksaa muistaa kysyä sitä mitenkä sä jaksat oikeesti ja muistuttaa sitä, että aina ei tarvii paahtaa ihan kiire hatussa, että se ei saa olla pysyvä olo tila vaan muistetaan himmata, ja se avoimuus myös tos tiimiläisten välillä on myös esimiehen kanssa, että pystyy sanoon, et nää asiat menee ihan perseelleen, että ei tästä tuu mitään, mutta sitten ei jää niitten asioiden kanssa yksin.” (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Sitä dialogia ja sitä kuuntelua sieltä kentältä on hirveen tärkeitä tehdä. (esimies)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimillä ei aina ole ollut esimiestä ja esimiehet ovat vaihtuneet tiuhaan. Esimies on työssään kuormittunut eikä hänellä ole aikaa tiimiläisille. Tiimillä on ollut myös hyviä esimiehiä, jotka ovat halunneet auttaa tiimiä mahdollisuuksiensa mukaan.</p> <p><i>Meillä oli tällainen esimies, jota ei saanut häiritä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jos on epäselvää tai jotain, niin kyllähän esimieheltä kysyä voi aina, että kyllä meillä esimiehen ovi on aina avoinna ja häneltä uskaltaa mennä kysymään. Ei mulla ainaakaan oo ikinä tullut semmosta, että hui kauheeta, että oon pystynyt menemään ja hän on aina auttanut ja vastannut mulle. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Silloin, kun tulin, jäin kaipaamaan sitä -- että jos meille tulee joku ongelma, niin se esimies on siellä -- Et tiedetä kuinka me vastataan -- mä uskon, että se on hänellekin (esimiehelle) stressi, koska hän ei varmaan pysty siinä määrin kuin hän haluaisi. Ja mä uskon, että se on molemminpuolinen ihan täysin, et hänelle on annettu liikaa sitä, mistä hänen pitäisi vastata ja huolehtia. Eihän hänen aikansa riitä. (tiimin jäsen)</i></p>
<b>Vaikuttava tekijä: Esimies on osallistava, hän pyytää palautetta, osoittaa kunnioitusta tiimiä kohtaan ja aktivoi tiimin jäseniä osallistumaan</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Esimies kannustaa keskusteluun ja on itsekin aktiivisena mukana pohdintoissa ja ideomassa. Hän osallistuu tiimiläisiä, jotka saavat mahdollisuuden ottaa vastuuta tiimin asioista. Esimies kuuntelee ja huomioi myös eriävät</p>	<p><b>Tiimi 2</b> Esimies ei juuri osallistu tiimin tekemisiin ja luottaa, että kukin tiimiläisistä hoitaa työnsä. Osa tiimiläisistä kokee, että joutuu itse hoitamaan myös esimiehelle kuuluvia tehtäviä. Myös tiimin työnjaon epäselvyys</p>

<p>mielipiteet ja palautteen ja osoittaa näin kun- nioitusta tiimiläisiä kohtaan. Jokainen tiimiläi- nen tulee huomioitua.</p> <p><i>Mä oon semmonen pallottelukaveri maholli- simman monelle --. (esimies)</i></p> <p><i>Hänessä on ollu hyvää se, et se kuuntelee just ne eriävät mielipiteet sillai tarkalla korvalla eikä asetaudu puolustuskannalle --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Sitten se varmasti se osallistaminen, et kaikki kokee niin, et mä en tuu valmiiseen pöytään tai että nää ongelmat, mitkä täällä on, niin ei oo mun ongelmia, vaan että nyt nää pitäis jon- kun muun ratkaista, et mä saisin keskittyä mun töihin, vaan että ei vaan sä oot osa tätä ja kaikki tää mitä täällä tapahtuu on sun on- gelma ja sun haaste ja myös sun onnistuminen -- se osallistaminen, että ei voi pyyhkiä käsi- ään siitä pois. (esimies)</i></p>	<p>heijastuu kulloisenkin esimiehen passiivi- sista suhtautumisesta tiimiläisiin ja heidän työhönsä.</p> <p><i>Esimies vois ihan konkreettisesti määritellä, että sä hoidat nyt tämän ja sä hoidat tän. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Yhdellä on oikeutus päästä niin paljon vä- hemmällä ja siihen ei puututa. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Joskus tavallaan työnnetään ittelle sem- mosta mikä ei musta kuuluis, ku esimiehelle. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Vähän kiinnostunut meistä ihmisinä ja teki- jöinä ja noin muuten, et se tuntus kivalta, että kiinnostus mitä me täällä tehdään ja miten meillä menee. (tiimin jäsen)</i></p>
<p><b>Vaikuttava tekijä: Esimies on avoin keskustelija ja uskaltaa osoittaa, ettei ole virheetön eikä rakenna statuseroja tarkoituksellisesti</b></p>	
<p><b>Tiimi 1</b> Esimies innostaa ja rohkaisee tiimiläisiä ajat- telemaan asioita useasta eri näkökulmasta haasteellisissakin tilanteissa sekä huomaa, milloin puuttua erilaisiin tilanteisiin ja miten. Hän on rohkea ja uskaltaa käsitellä myös vai- keita asioita tiimissä. Esimies ei pelkää tuoda huoltaan tiimille ja osoittaa myös sen, että hän ei ole aina vahva. Esimies on aidosti kiinnos- tunut siitä mitä tiimiläisille kuuluu.</p> <p><i>Hänestäkin pursus se semmonen innostus, että hei, ei tää oo maailmanloppu, et tää on vaan yksi käänne ja täs menee tiimi eteenpäin --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mun täytyy osata kertoa, et mikä se viesti sieltä mun esimieheltä on tiimille ja mitä meiltä odotetaan ja mitkä meidän tavoitteet ja aikataulut on ja sitten myös huolehtia siitä, että tiimi voi hyvin ja ei oo kellään liikaa kuormaa ja ei oo liian vähänkään toisaalta, et ei oo tylsää ja me linkitytään johonkin isom- paan kokonaisuuteen ja kokonaisuudessa joukkue tietää, mihin se on menossa millonkin -- aika lailla koordinaatorooliakin ja sellasta huolenpitoroolia. (esimies)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Esimies ei ole tiimin arjessa ja avoin kes- kustelu on vähäistä. Esimies pysyy etäisenä tiimiläisille.</p> <p><i>Kun miettii, mitä oon oppinut, yleensä asi- oista puhutaan asioina. Ei sitä oikeen voi työmaailmassa, tai se on hyvin vaikeeta ot- taa esille onks sun fiilis turvallinen, se me- nee niin diipiks, tässä maailmassa. (esi- mies)</i></p>

*Jaksaa muistaa kysyä sitä mitenkä sä jaksat oikeesti ja muistuttaa sitä, että aina ei tarvii paahtaa ihan kiire hatussa, että se ei saa olla pysyvä olotila vaan muistetaan himmata, se on mun mielestä, ja se avoimuus myös tos tiimiläisten välillä on myös esimiehen kanssa, että pystyy sanoon, et nää asiat menee ihan perseelleen, että ei tästä tuu mitään, mutta sitten ei jää niitten asioitten kanssa yksin. (tiimin jäsen)*

*Haluan käsitellä konflikteja eikä muut ehkä haluais. -- Siellä on ihmisiä, jotka on ollu 40 vuotta töissä, ne on tottunu siihen, et ei näistä kuulu nyt nostaa numeroa. Sitten ne rupee kytämään ja kasvaan vielä ja tulee semmosta kaunaa niin haluan niitä poistaa sieltä mahdollisimman nopeesti, se on varmasti mun vahvuus siinä. (esimies)*

#### **Vaikuttava tekijä: Organisoituneet säännölliset tiimin yhteiset palaverit**

##### **Tiimi 1**

Tiimi on ottanut esimiehen johdolla rutiiniksi säännölliset viikkopalaverit, jossa päivitetään tiimiä koskevia tietoja. Viikkopalavereiden lisäksi tiimi kokoontuu noin kerran kuukaudessa työpajoihin, joissa keskitytään tiimin toiminnan kannalta olennaisiin teemoihin.

*Me startataan joka viikko yhdessä. Meillä on 45 minuuttia meidän viikkopalaveri ja joskus siellä käydään asioita rytinällä läpi niin, et saadaa ihmiset tietosiks niistä asioista mistä on tarpeellista tietää ja tehä tiettyjä päätöksiä, mut myös meillä onneks sinne jää välillä aikaa, ensimmäinen 10 minuuttia aina välillä niin vaihetaan oikeesti vaan kuulumisia ja sitä et mitä on pinnalla, jos jotain ärsyttää joku juttu niin se saa sen siinä purkaa tai sitten usein myös skoolataan kahvikupeilla joku onnistuminen että niitten jako on tärkeä ettei pelkästään sitä esityslistaa läpi. Se on tärkeä ja sitten meillä kerran kuussa se paja, mikä on 2-4 tuntia vähän vaihdellen. (esimies)*

##### **Tiimi 2**

Tiimin toimistopalaverit eivät toteudu suunnitelmien mukaan johtuen esimiehen poissaoloista, puuttumisesta tai kiireistä. Tiimin asioita ei näin käsitellä kuukausiin yhteisissä palavereissa esimiesjohtoisesti. Tiimiläiset keskenään pitävät lyhyitä palavereita, joihin eivät välttämättä kaikki tiimiläiset aina osallistu.

*Vähän huonolla on ollu nää palaveritkin. Kyllähän sitä alussa puhuttiin, että vois kerran kuussa pitää, kahden-kolmen kuukauden välein noita, ja alussa niitä varmaan olikin useammin, mutta se on sitten jäänyt. Hyvä jos neljä edes vuodessa on ollut. Ihan maksimi, ei varmaan niinkään paljon oo ollut, kolme-neljä vuodessa. (tiimin jäsen)*

*Tavoitteena oli pitää niitä toimistopalavereita tietyin välein ja sitten, kun peruutettiin yks palaveri ja sen jälkeen toinen ja sitten se välillä venyi ja sitten vaihdettiin esimiestä --. (tiimin jäsen)*

*Kyllä me ollaan kolmistein yritetty tota kuvio pyörittää. (tiimin jäsen)*

## 6.2. Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus

Edmondsonin (2003) mukaan muodollisten valtasuhteiden ja johtamiskäyttäytymisen lisäksi tiimissä muodostuu rooleja, jotka ovat muodollisista asemista tai tittleistä riippumattomia. Nämä roolit voivat vaikuttaa tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, minkä roolin tiimin jäsen ottaa tiimissä. Eroavaisuudet psykologisessa turvallisuudessa voivat johtua tiimin jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutukseen voivat vaikuttaa sekä tiimiroolit että epäviralliset roolit. (Edmondson 2003.)

Tässä luvussa olemme koonneet haastattelujen perusteella aineistoa, joka kuvaa tiimien sisäistä vuorovaikutusta ja tiimin henkeä. Työtiimi voi olla samalla kaveriporukka, joka viihtyy myös työajan ulkopuolella keskenään kuten tiimi 1. Tiimin 2 jäsenet hakevat asemaansa tiimissä erimielisyyksien ja liittoutumien kautta. He eivät näe tarpeellisenä tai jaksaa pitää yhteyttä työajan ulkopuolella.

### 6.2.1. Kaveriporukka

Tiimi 1 kokee olevansa enemmän kaveriporukka kuin pelkästään työtiimi. Tiimin jäsenet viettävät työn ohella myös paljon vapaa-aikaa yhdessä. Yksi tiimin jäsenistä ei niin välitä osallistua vapaa-ajan rientoihin, mutta tästä ei ole tehty ongelmaa vaan asia on keskusteltu yhdessä tiimin kesken.

*“Me nähdään koko aika. Tietysti V ei halua, me yritetään sitä välillä painostaa, mutta ei se silti. Me hyväksytään sen valinta, ettei sen tarvi kokee siitä ahdistusta, ettei se nyt oo joka paikassa.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä on esimiehen johdolla korostettu sitä, että tiimin jäsenet voivat olla omia itsejään ja omanlaisia persooniaan. Tiimissä on jokaiselle jäsenelle tehty Myers–Briggsin tyyppi-indikaattori -profiili, ja tiimissä on keskusteltu yhdessä erilaisuudesta, erilaisista persoonista ja rooleista sekä niiden vaikutuksesta tiimin vuorovaikutukseen ja toimintaan. Jokainen kokee, että voi oman persoonansa ja roolinsa kautta tuoda lisäarvoa tiimiin.

*“Jokaisella on se tärkeä rooli kokonaisuudessa.”* (tiimin jäsen)

Yksi tiimistä löytyvä selkeä rooli on terve kriitikko ja tilanteen analyttinen rauhoittaja, mitä tiimi kokee kaipaavansa joskus liiallisenkin innostuneisuuden vallitessa.

*“V on siinä mielessä hyvä pallotteluseinä. Mä tiedän hänestä sen, että jos mä käyn ylikierroksilla jostain tai kuumenen, niin mun täytyy mennä V:n puheille. Siellä tulee vähän vähennettyä kierroksia.”* (tiimin jäsen)

*“V on sanonu, että ei hän halua olla se, joka aina ampuu alas, niin mä on sanonu, että sun pitää olla se joka ampuu alas, että meillä on niin vähän niitä ampujia. Jonkun täytyy joskus sanoo, että ‘hold your horses’.”* (tiimin jäsen)

Tiimin esimies kertoo tunnistavansa tiimin muodollisista asemista tai titteleistä riippumattomat roolit ja kertoo kannustavansa tiimin jäseniä ottamaan vastuuta yhteisestä toiminnasta.

*”Että minkälaisia rooleja siellä tiimin sisällä on, ja kyllähän meillä on paljon eri tilanteissa piilojohtamista, mikä on tosi hyvää ja mitä mä yritän myllätä sieltä lisää näkyviin. Sehän ei oo multa pois, vaan se on just sitä, että ihmiset ottais enemmän vastuuta siitä yhteisestä tekemisestä, että sitä mä yritän kannustaa siellä.”* (esimies)

Tiimissä 1 puhe tiimin jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja epävirallisista rooleista oli lämminhenkistä ja arvostavaa.

#### 6.2.2. Valtataistelua ja väsymystä

Tiimissä 2 on muodostettu tehtävä, joka on kiertänyt vuorollaan kolmen tiimin jäsenen kesken. Nämä kolme pitkäaikaisinta tiimin jäsentä sopivat keskenään vuorojen järjestyistä. Kaksi tästä kolmikosta kokee, että tämä ryhmä on tiimin ydintä. Samalla he tulevat ottaneeksi vahvemman asiantuntijaroolin tiimissä verrattuna muihin tiimin jäseniin. Näin ollen tiimin jäsenet arvottavat erilaisia tehtäviä eri tavoin, mikä aiheuttaa haasteita ryhmädynamiikassa.

*“Sen takia mä puhun aina kolmesta, et vaikka P on tuolla ja sit on tää R, mutta kun me kolme tehdään se pääasia --”* (tiimin jäsen)

Muutoinkin kuppikuntia on syntynyt:

*“On syntynyt semmoisia kaksikkoja, jotka on samassa työtilassa niin kuin O ja U on ollut keskenään. Mutta sitten, kun mä palasin niin O olikin sitä mieltä, että U ja V onkin kääntynyt häntä vastaan. Sillä oli semmoinen rankka vaihe siinä. Että kyllä siinä semmoista pientä ongelmaa on, keskusteluyhteydessä. Sanotaan, että U ja V keskustelee kaikkien kanssa, mut sitten P ja O -kaksikko on semmoinen vähän hankalampi.” (esimies)*

*“Mä oon niin kuin mamma, että sanon, että nyt toimitte noin ja nyt lakkaatte ton kiukuttelun.” (esimies)*

Tiimi on käynyt muutama vuosi sitten keskusteluja työpsykologin kanssa ryhmädynamiikan haasteista sekä koko tiiminä että yksilöinä. Työpsykologin kanssa oli sovittu jatko-toimet ja toimintatavat, mutta tehtäväkuvauksien tarkempi laadinta ja työtehtävien jakamisesta sopiminen jäi ilmoille odottelemaan käsittelyä. Erityisesti uusien tehtävänkuva aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

*“Mutta kun me ollaan niin erilaisia ja mua henkilökohtaisesti rassaa se, että tätä työtä on niin paljon, ja se tehtävä, kun tuli uutena, tää hommeli, niin se jäi liian pienelle se etukäteen miettiminen, että mitä siinä tullaan tekemään. Asia jätettiin ilmaan, ja sanottiin näin, että katotaan sitten myöhemmin mitä siinä samalla pystyy tekemään.” (tiimin jäsen)*

Tiimissä ei kyetä kovinkaan helposti ratkomaan työnjaollisiin erimielisyyksiin liittyviä asioita keskustelemalla, mikä aiheuttaa selän takana puhumista. Jos esimies ei ole tavoitettavissa, eikä ole ketään, jolle puhua, ei hankalia asioita oteta tiimissä puheeksi. Puhumattomuus ja asioiden käsittelemättä jättäminen aiheuttavat patoutumista ja myöhemmin purkautumista.

*“Se takana päin puhuminen, et jos on joku asia niin vois tulla sanoon ihan suoraan, ettei tarvi arvailla.” (tiimin jäsen)*

*“Semmoinen henkilöiden ailahtelevaisuus, että voi yhtäkkiä tulla semmoinen kauhee kriisi päällensä tyhjältä. Se tekee semmoista, että kun mä kävelen käytävällä, yhtäkkiä joku tulee naama punasena puhuun mulle, että nyt istutaan alas ja puhutaan tää asia. -- Et siellä on heillä mennä keskenään jotenkin sukset ristiin.” (esimies)*

Jos joidenkin tiimin jäsenten välillä on keskinäistä kitkaa, eivät muut tiimin muut jäsenet eivätkä puutu tähän vaan kärsivät välikätenä. Yksi tiimin jäsenistä yrittää toimia tiimiläisiä tukevana henkilönä.

*“Yritän sillain tsempata vähän -- ja sitten, jos joku ärsyyntyy jostain henkilöstä niin mä oon sit yrittänyt tukee.”* (tiimin jäsen)

Epäkohtia ei osata ottaa esille rakentavasti, ja jäsenten vuorovaikutustaidoissa on haasteita. Osa tiimin jäsenistä kokee joidenkin tiimin jäsenten asioiden esitystavan hyökkävänä ja jyräävänä.

*“Mut sit taas yks henkilö meidän ryhmässä on semmonen, että se taas esittää sen ihan eri lailla kuin minä, että täräyttää, vaikkei välttämättä tarkotakaan niin pahasti, mut et hän saa sen kuulostaan niin pahalta.”* (tiimin jäsen)

Kiireisillä viikoilla tiimin jäsenten pinna on kireämmällä ja näin tulee helpommin sanomista tiimissä. Toisaalta tiimissä ymmärretään, että kiire kiristää hermoja. Tästä asiasta on myös puhuttu tiimiläisten kesken. Tiimin oman toiminnan kehittäminen nähdään toivottomana, koska tiimin kesken ei pystytä ratkaisemaan asioita, jotka voisivat sujuvoittaa töiden tekemistä tai tehdä työmäärään vaikuttavia muutoksia.

Mennessämme havainnoimaan tiimin arkista työtilannetta huomasimme esimerkin epävirallisten valtasuhteiden ilmenemisestä tiimissä. Kun saavuimme toimipisteen aulaan, meidät otti ystävällisesti vastaan aulaassa työtehtäviään tekevä tiimin jäsen. Samassa yhteydessä kaksi muuta tiimin jäsentä saapuivat tilaan ja ottivat tilan ja tilanteen haltuun, yhtä ystävällisesti, mutta näin toimiessaan he ehkä huomaamattaankin ottivat tilan meidät ensin kohdanneelta henkilöltä ja näin tulivat edistäneeksi omaa vahvempaa rooliaan tiimissä.

### 6.2.3. Vertailu Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, millaista tiimin epäviralliset roolit ja vuorovaikutus olivat tutkittavien tiimien välillä. Tiimi 1 tiedostaa, näkee voimavarana ja osaa hyödyntää jäsentensä epävirallisia rooleja työssään. Tiimissä jokainen voi olla itsensä, vuorovaikutus on välitöntä, ja jäsenet viihtyvät keskenään myös vapaa-ajalla. Tiimissä 2 epävirallisia rooleja ei hyödynnetä, vaan roolit nähdään negatiivisina eikä niistä pystytä keskustelemaan yhdessä. Tällöin syntyy helposti pienemmän porukan liittoumia ja vastakkainasettelua. Taulukossa 7. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluiden Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon



alkuun on tiivistetty epävirallisten roolien ja vuorovaikutuksen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 7.** Tiimien 1 ja 2 Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus -kategorian sitaatit.

Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimi keskustelee omasta toiminnastaan ja rooleistaan tiimissä. Tiimin jäsenet viihtyvät keskenään myös vapaa-ajalla ja tuntevat, että voivat olla omia itsejään tiimissä. Tiimissä saa vapaasti tuoda omaa persoonansa esille ja se hyväksytään.</p> <p><i>Ihmiset viihtyy keskenään myös vapaa-ajalla. Jotenkin se avoimuus, et halua tustua siihen toiseen enemmän kuin siihen työminään ja uskaltaa avautua siitä omasta yksityiselämästä enemmän. Mä en usko siihen, et meillä olis joku työminä ja sit yksityinen minä, kun kaikki vaikuttaa kaikkeen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ketään ei myöskään pakoteta, että jos on joku, joka ei halua lähteä niin siitä ei missään nimessä kukaan loukkaannu -- Mut sekin on hyvä, että se on puhuttu ja sanottu suoraan. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jokainen meistä on arvokas siinä tiimissä, vaikka ollaan hyvin erilaisia, erilaisella taustalla ja erilaisella osaamisella. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mä on sanonu, että sun pitää olla se, joka ampuu alas, että meillä on niin vähän niitä ampujia. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ne ymmärtää tän meikäläisen dinosaurus-roolin tässä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyllähän meillä on paljon eri tilanteissa piilojohtamista, mikä on tosi hyvää ja mitä mä yritän myllätä sieltä lisää näkyviin. (esimies)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimi arvottaa tiimin jäseniä työtehtävien kautta. Tiimissä on liittoutumia ja vuorovaikutuksen haasteita arjen työtilanteissa.</p> <p><i>Meillä on se keskusteleva ryhmä, meidän kolmen kesken. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me kolme tehdään se pääasia. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Yks henkilö meidän ryhmässä esittää sen ihan eri lailla kuin minä, täräyttää, vaikei välttämättä tarkotakaan niin pahasti, mut hän saa sen kuulostaan niin pahalta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>On syntynyt semmoisia kaksikkoja -- Kyllä siinä semmoista pientä ongelmaa on, keskusteluyhteydessä. (esimies)</i></p> <p><i>Mä oon niin kuin mamma. Sanon, että nyt toimitte noin ja nyt lakkaatte ton kiukuttelun. (esimies)</i></p> <p><i>Jos joku ärsyyntyy jostain henkilöstä niin mä oon sit yrittänyt tukea. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Semmoinen henkilöiden ailahtelevaisuus -- yhtäkkiä joku tulee naama punasena puhuun mulle, että nyt istutaan alas ja puhutaan tää asia. -- Et siellä on heillä menny keskenään jotenkin sukset ristiin. (esimies)</i></p>

### 6.3. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus

Ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus luonnehtivat psykologisesti turvallista ilmapiiriä (Edmondson 1999: 354). Edmondsonin (2003) mukaan molemminpuolisen luottamuksen ja kunnioituksen vallitessa, yksilöt uskovat, että toiset tiimin jäsenet ajattelevat heistä pelkkää hyvää ja näkevät heidät pätevinä tiimin jäseninä. Jos tiimin jäsen kokee, että hänen kyvykkyytensä kyseenalaistetaan, tuntee hän todennäköisemmin itsensä arvostelluksi tai tarkkailluksi ja voi siksi pitää mielipiteensä itsellään, jottei hänen maineensa vahingoittuisi. (Edmondson 2003.)

Tässä luvussa olemme koonneet haastattelujen perusteella aineistoa, joka kuvaa tiimien keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. Seuraavaksi esitämme tutkimuksen aineiston valossa vertailua siitä, miten luottamus ja kunnioitus näyttäytyvät tiimien 1 ja 2 toiminnassa ja käsityksissä toisistaan.

#### 6.3.1. Luottamus ja kunnioitus tiimin kulttuurissa

Tiimissä 1 välittyy selvästi keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Se, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa vahvuuksineen ja heikkouksineen synnyttää luottamusta ja kunnioitusta toista kohtaan. Kokemus siitä, että tiimin jäsenet hoitavat oman osuutensa ja pyrkivät auttamaan toisiaan yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä, on edistänyt keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen rakentumista tiimissä. Tiimissä myös tiedostetaan luottamuksen rakentamisen tärkeys ja se, että se luottamus ei rakennu hetkessä.

*“Siihen porukkaan voi jokainen luottaa, vaik ollaan tosi erilaisia ja kaikista ei varmasti ystäviä keskenään tartte koskaan tullakaan, mutta se, et semmonen luottamus ja kunnioitus on.”* (tiimin jäsen)

*“Se luottamus, että se kaveri ei halua tehdä mulle hallaa vaan päinvastoin, että se yrittää löytää jotain ratkaisua tähän tilanteeseen ja toisaalta sit taas myös kehittää.”* (tiimin jäsen)

*“Siinä syvemmän luottamuksen rakentamisessa menee oma aikansa.”* (tiimin jäsen)

Kaikilla on vapaus omaan mielipiteeseensä eikä tiimissä ole selän takana puhumista tai kyttäämisen kulttuuria. Sen sijaan tiimin jäsenet uskovat, että toiset jäsenet ajattelevat hänestä pelkkää hyvää ja eivätkä kyseenalaista hänen kyvykkyyttään. Tiimin jäsenet arvostavat toistensa osaamista.

*“Jokaisella on oikeus sanoo oma mielipiteensä. Semmosta dissaamista ei missään tapauksessa hyväksytä eikä vähättelyä tai selän takana puhumista.”* (tiimin jäsen)

*“Mä voin ihan tasan tarkkaan luottaa siihen, että jokainen seisoo mun takana ja yhtä lailla mä seison jokaisen takana, ja pelko siitä, että joku vetäis maton mun alta tai että mä en voisi kertoa, jos mulla on heikko olo, niin en hetkeekään epäile.”* (tiimin jäsen)

*“Se tulee hyvin paljon siellä arjessa just sellaisina pieninä sanoina, tekoina ja lauseina ja kiitoksina ja mun mielestä kyllä arvostetaan, joka ikisen osaamista ja tekemistä.”* (tiimin jäsen)

Eriäviä mielipiteitä pystytään jokaisen tiimin jäsenen mielestä esittämään vapaasti ilman haitallisia seuraamuksia. Eri näkökulmien esittäminen kuuluu tiimin toimintatapaan. Tiimissä kannustetaan eriävien mielipiteiden esittämiseen, niistä keskustellaan ja niitä käytetään hyödyksi, kun etsitään parasta ratkaisua. Tiimissä ajatellaan, että jos pitäisi olla samaa mieltä kaikesta, ei yhtä hyviin tuloksiin päästäisi. Eriävät mielipiteet eivät ole konflikteiksi asti kärjistyneet, mutta tiimissä ymmärretään konfliktien mahdollisuus tiimiä eteenpäin vievänä voimana.

*“On meillä välillä voimakkaastikin eriäviä mielipiteitä, mutta mun mielestä se on kiva, että siellä tiimis niitä esitetään, kaikki saa heittää mielipiteensä eikä siinä sen kummempaa, ja sit mietitään, mikä olis paras.”* (tiimin jäsen)

*“Ei tarvii miettiä, että kukaan lyttäis tai muuta semmosta.”* (tiimin jäsen)

*“Mitään konflikteja meil ei oo ollu, että katotaan oisko sekin jossain edessä vielä, et kun tiiviisti tehään töitä niin voihan semmostakin joskus sitten käydä, et sekin on hyvä uskaltaa näyttää niitä negatiivisia, ei niin kauniita tunteita.”* (tiimin jäsen)

Tiimi on kasvanut nopeasti ja uusia jäseniä on liittynyt tiimiin nopeassa tahdissa. Luottamus ei automaattisesti näyttäydy uudelle jäsenelle, vaan menee aikansa, että uusi jäsen oppii luottamaan toisiin ja omaksumaan kulttuurin. Luottamuksen rakentumisen prosessia tiimin kasvaessa kuvaa myös joidenkin tiimin jäsenien kokemus puutteellisesta rakentavan palautteen antamisen kulttuurista. Osa tiimin jäsenistä kokee, että kun uusia jäseniä

tulee tiimiin, ei luottamus ole vielä rakentunut niin tukevaksi, että rakentavaakin palautetta uskallettaisiin antaa. Luottamusta ja halua luottamuksen vahvistamiseen tiimissä kuitenkin on. Myös muutostilanteessa luottamus näkyy esimerkiksi niin, että luotetaan uuden esimiehen kykyyn tuoda tiimiin myönteistä vaikutusta.

*“Mutta sehän on kaikki sitä, kun ei tunneta, ei oo sitä luottamusta sillä tavalla, niin ei uskalleta. Nyt me on paljon puhuttu siitä, että pitää oppia siihen, että sitä palautetta annetaan ja palaute pitäisi antaa heti siinä tilanteessa.”* (tiimin jäsen)

*“Uusi esimies palkattiin ennen sitä niin sellainen haaste, että on uusi ihminen, joka ei oo talossa ollut kauaa eikä tunne välttämättä kaikkia asioita, mutta sitten myös ihana mahdollisuus, että hän voi tarttua ihan uusiin juttuihin eikä ole sellaista taakkaa taustalla.”* (tiimin jäsen)

Puhe luottamuksesta, kunnioituksesta ja niiden merkityksestä tiimin jäsenille oli tiimissä 1 erittäin runsasta. Myös tiimissä tekemämme havainnot viikkopalaveri- ja työpajatilanteissa tukevat luottamuksen ja kunnioituksen ilmenemistä tiimissä. Eriäviä mielipiteitä uskallettiin esittää, niihin suhtauduttiin arvostavasti ja rakentavasti ja yhteiseen, kaikkia palvelevaan päätökseen päästiin. Vuorovaikutus oli havainnointitilanteissa arvostavaa, toisten puheenvuoroja kunnioitettiin, ei piilouduttu kannettavien tietokoneiden tai mobiililaitteiden taakse eikä puuhattu samalla muuta vaan keskityttiin kuuntelemaan toisten puheenvuoroja.

### 6.3.2. Puhumattomuuden kulttuuri luottamuksen nakertajana

Tiimissä 2 luottamusta löytyy siihen, että tiettyä vuoroa ja tehtävää tekevä hoitaa ne työtehtävät, joka vuoroon kuuluvat. Tiimiläisten mukaan myös työajan liukumista pystytään tiimissä sopimaan sujuvasti ilman epäluottamusta. Luottamuksen rakoilua sen sijaan ilmenee tilanteissa, joissa joku tiimiläisistä ei hoida jotakin asiaa, vaikka joidenkin mielestä voisi hoitaa. Luottamuksen ja kunnioituksen rakoilua ilmentää myös se, ettei tiimissä uskalleta ottaa mieltä painavia asioita esille suoraan kasvotusten, vaan asioita puidaan selän takana. Tiimissä yksi henkilö toimii kuuntelevana korvana, jolle muut käyvät vuorotellen valittamassa toisistaan. Luottamuksen rakoilua herättää myös se, että tiimin palaverissa sovitaan yhteisesti jotakin, mutta tehdäänkin sitten toisin eikä muutosta käsitellä koko tiimin kanssa.

*“Se takana päin puhuminen, et jos on joku asia niin vois tulla sanoon ihan suoraan, ettei tarvi arvailla.”* (tiimin jäsen)

*“Se tuo huonon fiiliksen, että etteks te nyt pysty jotenkin ite keskenään niitä, et ei kuulu mulle enkä siihen puutukaan, mutta toinen valittaa toisesta ja toinen toisesta ja sitten jotenkin yritän, et koittakaa nyt, mutta ei kuulu mun tehtäviin, en oo esimies.”* (tiimin jäsen)

*“Se on otettu käsittelyyn ja se on sovittu -- ja toimistopalaverien jälkeen menee kaks tuntia ja siitä tulee muistio, jossa se asia on muuttunut.”* (tiimin jäsen)

Tiimin jäsenet näyttävät arvottavan eri työtehtäviä eri tavalla. Siitä todennäköisesti johtuu tyyli, millä toisten työtehtävistä, vastuista ja työpanoksesta puhutaan, mikä ei ole kovin arvostava. Tiimiläisillä on toisistaan eroavia kokemuksia keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta.

*“Me kolme tehdään se pääasia.”* (tiimin jäsen)

*“Välillä joskus ja välillä ei (arvosteta). Siinä tuntui, et ei sitä kyllä minään pidetty. Oli semmosia hetkiä, että ‘mikäs tos on istuessa’.”* (tiimin jäsen)

*“Kyllä ainakin toiset kunnioittaa ja arvostaa, ja on mulle ihan yks sanonutkin, että hän arvostaa mun työtapaa.”* (tiimin jäsen)

Luottamuksen puutteesta kertoo myös se, että eriäviä mielipiteitä eivät kaikki tiimin jäsenet uskalla tuoda esiin. Joillakin tiimin jäsenillä on tunne, ettei tiimin palaverissa pysty kaikkia mieltä painavia asioita puhua, vaikka huoli olisi toisten tekemisistä tai tekemättömyyksistä. Osa tiimin jäsenistä puolestaan kokee, että eriäviä mielipiteitä voi ilmaista ja niistä voidaan keskustella.

*“Sieltä rivien välistä kuitenkin näki, ettei uskaltanut ihan oikeesti sanoo sitä mieltä pidettään niissä yhteispalavereissa.”* (tiimin jäsen)

*“Ne on tosi kurjia tilanteita, että siitä ei voida edes keskustella, että on vaan jollain yhdellä tällöinen näköala, et kyllä se välillä on sellanen, et ei uskalla kyllä, ei viitti väsyttää itseensä.”* (tiimin jäsen)

*“Totta kai hyväksytään (eriävät mielipiteet), mutta tarviihan se sitten miettiä mikä on oikein. Eli saa olla erimieltä, mutta niistä pitää pystyä myös keskusteleen ja perusteleen ja sopia, että miten menetellään.”* (tiimin jäsen)

Oman mielipiteen sanomatta jättämisen syyksi koetaan pelko kielteisestä reaktiosta, ja näin puhumatta ja käsittelemättä jääneet asiat jäävät helposti kaihtamaan mieltä ja nakertavat luottamusta ja kunnioitusta tiimissä.

*“No siis ei tai jos uskaltaa niin sitten voi tulla täys tyrmäys. Toi yks tyrmää sen täysin.”* (tiimin jäsen)

*“Ehkä välttämättä tässäkin tilanteessa ei oltais tällä hetkellä, jos tietyt asiat olis pystytty käsittelemään.”* (tiimin jäsen)

Puhe luottamuksesta ja kunnioituksesta oli tiimissä 2 hieman ristiriitaista. Tiimin jäsenillä oli keskenään erilaisia kokemuksia luottamuksen ja kunnioituksen toteutumisesta. Näin ollen tiimissä ei vaikuta oleva yhteistä uskomusta psykologisesta turvallisuudesta.

### 6.3.3. Vertailu Keskinäinen luottamus ja kunnioitus -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, millaista tiimin keskinäinen luottamus ja kunnioitus oli tutkitavien tiimien välillä. Tiimissä 1 eri näkökulmien esittäminen kuuluu tiimin toimintatapaan. Tiimissä ei ole selän takana puhumista tai kyttäämisen kulttuuria. Tiimin jäsen voi luottaa, että toiset tiimin jäsenet ajattelevat hänestä pelkkää hyvää eivätkä kyseenalaista hänen kyvykkyyttään. Tiimissä 2 kaikki eivät uskalla sanoa omaa mielipidettään ja lisäksi eri tehtäviä arvotetaan. Käsittelemättä jääneet asiat jäävät helposti kaihtamaan mieltä ja nakertavat luottamusta ja kunnioitusta tiimissä. Taulukossa 8. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Keskinäinen luottamus ja kunnioitus -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty luottamuksen ja kunnioituksen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 8.** Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen luottamus ja kunnioitus -kategorian sitaatit.

Keskinäinen luottamus ja kunnioitus	
<p><b>Tiimi 1</b></p> <p>Tiimissä välittyy keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Kaikilla on vapaus omaan mielipiteeseensä eikä ole selän takana puhumista tai käyttämisen kulttuuria. Luottamusta rakennetaan aktiivisesti myös uusien tiimiläisten sitouttamisella tiimin toimintaan.</p> <p><i>On se luottamuksen ilmapiiri, ja et jokainen saa olla oma itsensä. Jokaisella on oikeus sanoa oma mielipiteensä. Semmosta dissamista ei missään tapauksessa hyväksytä eikä vähättelyä tai selän takana puhumista. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mä voin ihan tasan tarkkaan luottaa siihen, että jokainen seisoo mun takana ja yhtä lailla mä seison jokaisen takana, ja pelko siitä, että joku vetäis maton mun alta tai että mä en voisi kertoa, jos mulla on heikko olo, niin en hetkeekään epäile. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ei tarvii miettiä, että kukaan lyttäis tai muuta semmosta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mun mielestä erimieltä saa olla. Kyllä me väännetään siis ihan oikeen todellakin jostain asioista. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kaikki arvostaa kyllä kaikkia, mul on vahva tunne ja näkemys, kokemus. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyllä siellä on keskinäinen luottamus siihen, että kaikki tekee oikeita asioita ja kaikki tekee yhteisen eteen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>On oltukin eri mieltä ja ne on taas mun mielestä sitä rakentavaa, asioita eteenpäin vieviä. -- Haastaa siis hyvällä tavalla, se on sellaista tervettä kyseenalaistamista, että ei mennä vaan päätä edellä vaan nähdään niitä asioita eri tavalla. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b></p> <p>Luottamusta löytyy tiimissä tiettyjen henkilöiden välillä, mutta ei kaikkien tiimiläisten. Jotkut kokevat eristyneisyyttä tiimissä. Luottamuksen puutteesta kertoo myös se, että eriäviä mielipiteitä eivät kaikki tiimin jäsenet uskalla tuoda esiin.</p> <p><i>Kyllä mä ainakin luotan, kun jollain on se tehtävä, että hän tekee ne työtehtävät enkä sitä kyseenalasta, ja jos ei tee niin se on hänen ongelmansa, et eestään löytää --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyllä ainakin toiset kunnioittaa ja arvostaa, ja on mulle ihan yks sanonutkin, että hän arvostaa mun työtapaa. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se takana päin puhuminen, et jos on joku asia niin vois tulla sanoon ihan suoraan, ettei tarvi arvailla. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Sieltä rivien välistä kuitenkin näki, ettei uskaltautunut ihan oikeesti sanoa sitä mielipidettään niissä yhteispalavereissa. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>No täytyy kyllä ihan myöntää, että en. -- Jos se liittyy jonkun toisen tekemisiin tai tekemätömiin juttuihin tai tämmösiin niin ei meistä kukaan puhu. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>No siis ei tai jos uskaltaa niin sitten voi tulla täys tyrmäys. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Totta kai hyväksytään (eriävät mielipiteet), mutta tarviihan se sitten miettiä mikä on oikein. Saa olla erimieltä, mutta niistä pitää pystyä myös keskusteleen ja perusteleen ja sopia, että miten menetellään. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ne on tosi kurjia tilanteita, että siitä ei voida edes keskustella, että on vaan jollain yhdellä tällöinen näköala, et kyllä se välillä on sellainen, et ei uskalla kyllä, ei viitti väsyttää itseensä. (tiimin jäsen)</i></p>

## 6.4. Kokeilukulttuuri

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttava kokeilukulttuuri merkitsee Edmondsonin (2003) mukaan sitä, että tiimissä kokeilut ja harjoittelu on mahdollista, ja jokaisella tiimiläisellä on mahdollisuus oppia virheistä (Edmondson 2003). Seuraavassa on vertailtu tiimin 1 ja 2 mahdollisuuksia kokeiluun tiimiläisten omassa työssä ja tiimin toiminnassa kokonaisuutena.

### 6.4.1. Kokeileva ja tekemällä oppiva tiimi

Tiimissä 1 kokeilut ovat suositeltavia ja jokaista kannustetaan niihin. Vastuuta ja luottamusta tekemiseen annetaan ja tukea on tarjolla. Tiimissä virheistä oppiminen on mahdollista. Tiimin esimies pitää tärkeänä, että jokainen tiimin jäsen jakaa tietoja ja taitoja toisilleen. Tiimin toimintatapaan kasvetaan tiimin liittymisen alusta lähtien.

*“Kaikki jaksaa kyllä innostuu kaikesta ja missään et oo yksin, mutta silti sitä vastuuta ja luottamusta on annettu paljon, että kyllä me ollaan opiskeltu ja perehdytty, että tavallaan on annettu ja autettu heti alusta asti. Kokeile ja tee.”* (tiimin jäsen)

*“Mä sanoin, et ei kaikissa kokeiluissa voi onnistua --.”* (esimies)

*“Käytäntöhän se on mikä oikeesti opettaa ja siinä mä oon pyrkiny siihen, että koko meidän tiimi on vastuussa siitä, et se ei oo mun vastuulla tai se ei oo kahden ihmisen vastuulla vaan jokainen ottaa siitä roolia, että me annetaan palautetta toisillemme -- ja et jokainen jakaa toisilleen sitä osaamista.”* (esimies)

Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavaa kokeilukulttuuria kuvaa myös se, että työtehtävien muotoutumiseen ja työnkuvaan voi jokainen tiimin jäsen itse vaikuttaa. Moni tiimin jäsenistä on tullut tiimiin tekemään uutta työtehtävää, jollaista ei ole aiemmin tiimissä ollut. Näin ollen on luontevaa, että työkuva on muotoutunut pikkuhiljaa työntekijän omasta aloitteesta.

*“Se oli uusi tehtävä -- kukaan ei oikeestaan tiennyt, et mikä se mun rooli on. Se on nyt muodostunut tässä vuoden aikana, et oikeestaan mä olen saanut itse aika lailla vaikuttaa siihen.”* (tiimin jäsen)

*“Mut ihan lempeesti laskettiin lämpimään veteen ja sanottiin, että ‘saat uida’. -- Mulle annettiin aikaa luovia ittelleni sitä roolia. Mähän tulin semmoseen rooliin*



*mitä ei oo aikasemmin ollu niin ei ollu ketään, joka sanoiskaan valmiita raameja. - Ja mähän istuin koko aika ihmisten lähellä -- että mä kuulin koko aika, kun siinä kävi porukkaa ja ne kyseli jotain niin mä opin samalla --.” (tiimin jäsen)*

Tiimissä 1 puhe tiimissä vallitsevasta kokeilukulttuurista ja tekemällä oppimisen kulttuurista oli runsasta ja innostunutta.

#### 6.4.2. Yksin räpiköintiä ja tuskailua

Tiimissä 2 työtehtävät tehdään tietyllä vakioidulla tavalla, joka ei itsessään mahdollista kokeilua. Työn luonteeseen kuuluu oppia vakioitu tapa tehdä työtehtäviä mahdollisimman nopeasti. Tiimissä uuden henkilön aloittaessa tai tiimin jäsenen perehtyessä uusiin tehtäviin ei tiimi koe yhteistä perehdytysvastuuta eikä sitä ole tiimissä määriteltykään. Näin ollen perehdytystä kaipaava jäsen kokee jäävänsä yksin tai vaille apua, eivätkä muut tiimin jäsenet huomaa avun tarvetta. Kiireisiltä kollegoilta tuntuu vaikealta kysyä apua, mikä johtaa helposti ahdistukseen ja virheiden pelkoon. Tiimissä kuitenkin pidetään tärkeänä sitä, että oltaisiin fyysisesti lähellä samoja työtehtäviä tekeviä. Näin on mahdollista saada vertaistukea ja voidaan keskustella esimerkiksi asiakastapauksista, joihin kaivataan lisätietoa tai menettelytapaohjetta. Lähekkäin työskentelevät voivat oppia samalla, ja eteen tulevia asioita voidaan ratkoa nopeastikin yhdessä.

*“Se oli vähän vaikeeta, kun siinä olin ja tuntui, että ei mulle oo aina välttämättä aikaa, ollaan niin kiireisiä, niin tuntui, että yritän tässä räpiköidä ja tulla toimeen yksinäni. Mutta tossa se on ihan erilaista, kun me ollaan fyysisesti lähekkäin.” (tiimin jäsen)*

*“Se olikin mun mielestä kurjin juttu se, et siinä mentiin vähän pieleen heti alkumetreillä. Kaikki oli uutta, ohjelma oli uus, kaikki nää, että olis ollu semmonen alkupalaveri. -- Kuka ohjaa ja opettaa nää hommat ja sitten taas menty eteenpäin. Että enhän mä osaa kysyä jotain asioita, jos en tiedä mitä voisin tehdä, kun ei mulla ollu mitään selkeää kokonaiskuvaa.” (tiimin jäsen)*

Tiimissä ilmenee epäonnistumisista ja virheistä rankaisemista. Virheen tehnyt jätetään yksin virheen kanssa, hänelle ei anneta mahdollisuutta oppia virheestä eikä asiaa käsitellä yhdessä. Tiimi ei näe virheitä tiimioppimisen mahdollisuutena.

*“Luen sähköpostista tehneeni virheen eikä tulla mulle ittelle sanoon. -- Se on tosi ilkeetä ja siitä tulee tosi huono fiilis, että virheet – mä tykkään, että niistä sanotaan,*

*et niistähän oppii – mutta sitten, jos salataan se tekeminen ja vatvotaan sitä ja laitetaan, että nyt se teki sitä tätä tota.”* (tiimin jäsen)

Tiimin oman toiminnan kehittämisessä nähdään toivottomuutta, koska tiimin kesken ei yrityksistä huolimatta pystytä ratkaisemaan asioita, jotka voisivat sujuvoittaa töiden tekemistä tai tehdä työmäärään vaikuttavia muutoksia. Jos joku jäsenistä ehdottaa jotakin, ei kehittämis ehdotusta oteta huomioon. Kokeiluille ei ole aikaresurssia eikä esimiehen tukea. Joitakin kokeiluja toiminnan kehittämiseksi on kuitenkin aiemmin tehty, mutta toimivaa ratkaisua ei ole vielä löytynyt.

*“’Ei tommosta tarvi’ vaikka yritin näyttää sen muillekin, että kuinka paljon helpompaa se on --.”* (tiimin jäsen)

*“Onhan se ollut puheissa, että jotain tarvis tehdä, että sitä tarvis jotenkin kehittää ja muuttaa ja tehtäviä siitä karsia, mutta ei oo ollut aikaa, kun koko ajan on ollut hitonmoinen kiire -- Kyllähän me semmosta kokeiltiin jossakin vaiheessa, me kokeiltiin sitä muutamia kuukausia. Mutta se oli aika huono ratkaisu. --.”* (tiimin jäsen)

Kokeilukulttuuriin liittyvät kysymykset herättivät tiimin 2 haastattelutilanteissa tunteenpurkautumisia, jopa itkuun purskahtamista, mikä kertoo aiheen olevan merkityksellinen tiimin jäsenille. Tiimissä ilmeni mielipahaa ja väsymystä aiheen tiimoilta, vaikka joistakin haastatteluissa ilmi tulleista tilanteista oli kulunut jo pidempi aika.

#### 6.4.3. Vertailu Kokeilukulttuuri-kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, millaista tiimin kokeilukulttuuri oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä 1 on tekemällä oppimisen kulttuuri, jossa kokeilut ovat suositeltavia ja tiimin esimies kannustaa niihin. Vastuuta ja luottamusta tekemiseen sekä tukea antaa tiimi ja esimies. Tiimissä virheistä oppiminen on mahdollista. Tiimissä 2 kokeiluille ei ole tiimin eikä esimiehen kannustusta, mahdollisia virheitä ei käsitellä yhdessä eikä etsitä parempaa tapaa toimia. Tällöin tiimin jäsen jää yksin epävarmuuden tunteen kanssa eikä pysty hyödyntämään tiimin osaamista. Tiimi ei näe virheitä tiimioppimisen mahdollisuutena. Taulukossa 9. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Kokeilukulttuuri-kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty kokeilukulttuurin ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 9.** Tiimien 1 ja 2 Kokeilukulttuuri -kategorian sitaatit.

<b>Kokeilukulttuuri</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Kokeilut ovat osa tiimin toimintakulttuuria. Työtehtävien muotoutumiseen ja työnkuvaan voi jokainen tiimin jäsen itse vaikuttaa. Luottamus luo otollisen pohjan yrittää ja onnistua ja/tai oppia epäonnistumisista ilman häpeän tunnetta tai rankaisun pelkoa.</p> <p><i>Se oli uusi tehtävä -- kukaan ei oikeestaan tiennyt, et mikä se mun rooli on. Se on nyt muodostunut tässä vuoden aikana, et oikeestaan mä olen saanut itse aika lailla vaikuttaa siihen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kaikki sellaiset uudet kokeilut, jotka sitten jää tai ei jää, mutta kokeillaan. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me nyt vaan luotetaan tähän prosessiin, että me uskotaan, että asiat tapahtuu, kun me tehdään yhdessä ja meillä on se yhteinen big picture -- vaikka ei aina mentäiskään lineaarisesti, että tehtäis vähän kokeiluja itekin --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Käytäntöhän se on mikä oikeesti opettaa ja siinä mä oon pyrkiny siihen, että koko meidän tiimi on vastuussa siitä, et se ei oo mun vastuulla tai se ei oo kahden ihmisen vastuulla vaan jokainen ottaa siitä roolia, että me annetaan palautetta toisillemme -- ja et jokainen jakaa toisilleen sitä osaamista. (esimies)</i></p> <p><i>Mä sanoin, et ei kaikissa kokeiluissa voi onnistua --. (esimies)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimin oman toiminnan kehittämisessä nähdään toivottomuutta. Kehittämiselle ja kokeilulle tai harjoittelulle ei riitä aikaa eikä mahdollisuuksia. Aina ei uusia avauksia ja kehittämisehdotuksia olla valmiita ottamaan tiimissä vastaan. Tiimissä ilmenee myös epäonnistumisista ja virheistä rankaisemista.</p> <p><i>Tuntui, että ei mulle oo aina välttämättä aikaa, ollaan niin kiireisiä, niin tuntui, että yritän tässä räpiköidä ja tulla toimeen yksinäni. Mutta tossa se on ihan erilaista, kun me ollaan fyysisesti lähekkäin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Siinä mentiin vähän pieleen heti alkumetreillä. Kaikki oli uutta -- että olis ollu semmonen alkupalaveri. -- Kuka ohjaa ja opettaa nää hommat ja sitten taas menty eteenpäin. Että ehän mä osaa kysyä jotain asioita, jos en tiedä mitä voisin tehdä, kun ei mulla ollu mitään selkeätä kokonaiskuvaa --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Että luen sähköpostista tehneeni virheen eikä tulla mulle ittelle sanoon. -- mä tykkään, että niistä sanotaan, et niistähän oppii -- mutta sitten, jos salataan se tekeminen ja vatvotaan sitä --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Voinks mä tehdä ton näppärämmin. Mut sit, kun mä oon yrittäny jotain, on usein tullu, et 'voi, kato me ollaan tää aina tehty näin' niin ei se kyllä mun mielestä ole kehittämistä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Onhan se ollut puheissa, että jotain tarvis tehdä, että sitä tarvis jotenkin kehittää ja muuttaa ja tehtäviä siitä karsia, mutta ei oo ollut aikaa, kun koko ajan on ollut hitonmoinen kiire -- Kyllähän me semmosta kokeiltiin jossakin vaiheessa. -- Mutta se oli aika huono ratkaisu. --. (tiimin jäsen)</i></p>

## 6.5. Organisaation tuki

Edmondsonin (2003) mukaan organisaatio, joka tukee tiimin suoriutumista resurssien ja tiedon tasapuolisella jakamisella, todennäköisesti vähentää epävarmuutta tiimissä toimimisessa samoin kuin muiden organisaation tiimien välillä (Edmondson 2003). Tiimin luottamus johtoon ja sen toimintaan mahdollistuu, kun tiedon jakaminen on rehellistä, kattavaa ja oikea-aikaista ja resurssien jakaminen tasapuolista.

Seuraaviin alalukuihin olemme koonneet tiimien 1 ja 2 haastatteluissa ilmenneitä asioita, jotka kertovat siitä, miten organisaatio tukee tiimin toimintaa tai mitä tiimit omilta organisaatioiltaan odottavat. Tukemisen muotoina on jaoteltu teemoihin oman työn sisältöön ja sen organisointiin vaikuttaminen, organisaation sisäinen viestintä tiimiin vaikuttavista muutoksista, tiimin kokema arvostus ja panostus tiimiä ja sen kehittymistä kohtaan sekä tiimin esimiehen vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa. Toimivat työtilat ovat organisaation yksi resurssi, joka tutkimuksessa osoittautui tärkeäksi. Fyysisten tilojen merkitystä on käsitelty tarkemmin alaluvussa 6.6.2.

### 6.5.1. Organisaation vahva tuki tiimin toiminnalle

Tiimi 1 saa tukea toiminnalleen organisaatiosta. Tuki ilmenee autonomiana ja mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön sekä luottamuksena siihen mitä tiimi tekee. Tiimi myös kokee, että se tulee kuulluksi. Kun tiimi havaitsee, että sen työtä ja toimintaa arvostetaan ja että sen toiminnan kehittämiseen halutaan panostaa, koetaan hyvää tunnetta, joka aktivoi toimijoita. Viestintä on ollut esimiesten yksi vahvuus. Viestiä tuodaan organisaatiosta ja sitä myös viedään ylemmälle johdolle. Tiimin jäsenten ei tarvitse arvailla asioita, vaan niistä tulee tietoa esimiehen kautta ja niistä keskustellaan.

*”Autonomia on tosi hyvä -- organisaatio luo meille puitteet ja me vastataan siitä lopusta --- meihin luotetaan ja me saadaan edistää niitä asioita mitä me on itte asetettu. Onhan se aika ainutlaatuista. Todella yrittäjämäisesti pystyy työskentelemään.”* (tiimin jäsen)

*”Hän (esimies) on määrätietoisesti edistänyt tätä meidän strategista tekemistä ja johdon suuntaan vienyt meillä eteenpäin.”* (tiimin jäsen)

*”Johtajan kans me paljonkin keskustellaan, mietitään ja sparraillaan, et on kana auki.” (esimies)*

Tiimin aseman tunnustaminen organisaatiossa ja sen toiminnan tuloksista kiinnostuminen ovat osoituksena siitä, että sen tekemisiä arvostetaan. Tiimin toiminnan resursointi rekrytoinnein vahvistaa arvostuksen tunnetta.

*”Meillä on sellanen maine, että et me saada aikaseks asioita -- vaikka me ollaan erilainen tiimi, kun loppuorganisaatio niin semmonen hyvä luottamussuhde, että me pelataan samaan suuntaan tätä peliä ja sitä kautta sitten sitä autonomiaa on tarjolla.” (tiimin jäsen)*

Tiimin toimintaan vaikuttaa myös esimiehen mahdollisuudet edistää tiimin asioita. Jos organisaatio tukee lähiesimiehen toimintaa, pystyy hän myötävaikuttamaan tiimin onnistumiseen toiminnassaan ja luo myönteistä ilmapiiriä myös ylempää johtoa kohtaan.

*”Sain myös sitten tavallaan sen mahdollisuuden tehdä tiettyjä päätöksiä itsenäisesti eikä niin, et tarvii koko ajan olla kysymässä joltakin lupaa.” (esimies)*

*”Kun mä tulin tänne töihin -- se oli yllätys, että kukaan ei haukkunu ylintä johtoa ja on omat kokemukset työelämästä niin aina haukutaan johtoporrasta ja tuolla ei kukaan sitä haukkunu vaan päinvastoin kehui niin sekin tuntuu mahtavalta, et se on todellakin hyvä, sitä on johdettu hyvin, että on melko lailla vapaat kädet tehdä mitä haluaa.” (tiimin jäsen)*

Tiimissä 1 puhe organisaation tuesta oli runsasta ja arvostavaa.

#### 6.5.2. ”Kuka olis meistä kiinnostunu...?”

Tiimin 2 tilanteessa on viestintä tiimin ja muun organisaation välillä suurelta osin jäänyt yhdensuuntaiseksi tai sitä ei ole ollut juuri ollenkaan. Keskustelua töiden organisoinnista ei ole aidosti käyty tai siihen ei järjesty aikaa esimiehellä eikä tiimiläisillä. Samalla on jäänyt hieman vajavaiseksi keskustelu tiimiläisten osaamisesta ja mahdollisuudesta työtehtävien jakamiseen tai työn uudelleen organisointiin. Tiimissä tehdään tehtäviä, jotka koetaan vastentahtoiseksi, ja tehtävä on kuitenkin henkilön pääsääntöinen tehtävä. Pyynnöistä huolimatta henkilön ei ole ollut mahdollista muuttaa työnkuvaa. Tiimin sisällä koetaan, että yksi tiimin jäsen pääsee paljon vähemmällä eikä esimies puutu asiaan. Tiimin

jäsenet kokevat muutenkin epäoikeudenmukaisuutta ja epätasa-arvoa työtehtävien jaon ja työtilojen käytön suhteen.

*”Sit kun tää toimitalo tuli, kun koettiin, että se helpottaa sitä toimintaa, kun ollaan samassa toimitilassa kaikki, kun oikeestaan tätä toimintaa oli niin monessa paikassa hajallaan, niin siinä ne lyötiin vaan sitten kasaa ne meidän tehtävät. Ei siinä sen ihmeempää sovittu. Ei siinä alettu miettiä niitä tehtävänkuvia sen tarkemmin.”* (tiimin jäsen)

*”Työtä on niin paljon ja se tehtävä, kun tuli uutena -- niin se jäi liian pienelle se etukäteen miettiminen, mitä siinä tullaan tekemään. Ja asia jätettiin ilmaan, ja sanottiin näin, että katotaan sitten myöhemmin mitä siinä pystyy tekemään siinä samalla.”* (tiimin jäsen)

*”On kaks sellasta olosuhteiden pakosta, kumpikaan ei haluais olla siinä --.”* (tiimin jäsen)

Koko organisaatiossa on ollut johtaja- ja päällikkötasossa vaihtuvuutta, joka on aiheuttanut epävarmuutta koko henkilöstölle. Tämä heijastuu myös asiakaspalvelutiimiin. Tässäkin viestinnälliset haasteet tulevat esiin. Oikeaa ja oikea-aikaista tietoa ei ole ollut aina saatavilla, ja keskustelut muutoksista ovat johdon kanssa jäänyt käymättä. Epätietoisuus tiimiin liittyvistä asioista ja päätöksistä herättää ärtymystä ja vähentää työntekijöiden luottamusta organisaation johtoa kohtaan. Yksi esimerkki organisaation päätöksen teosta ja viestinnästä on tiimin esimiestilanteiden muutoksiin liittyvä informointi tai tiimiläisten kuuleminen. Tiimin jäsenet kokevat, että heitä ei arvosteta työntekijöinä ja että heistä ei välitetä.

*”Me ollaan aika lailla tyhjän päällä, että tuolla noi muut -- niillä on esimiesasiat kunnossa, mutta meillä ei nyt oo oikeestaan kukaan kuka meitä vetäis. Et sekin alkaa vähän tuntuun nielussa, että gulp, miten tästä sitten eteenpäin.”* (tiimin jäsen)

*”Huomenna olis hyvä kysyä, että kuka meidän esimies on. Että kenen puoleen me käännytään, jos tulee joku semmonen hankala, kinkkinen juttu, niin keltä me kysytään. Jos me sairastutaan, niin keneltä me kysytään, että saako olla esimiehen luvalla pois. -- Sillai vähän tuntuu, että ei meistä kukaan välitä.”* (tiimin jäsen)

*”Tää on sitä tyyppistä toimintaa, että viimeisenä mahdollisena päivänä tehdään päätöksiä ja järjestetään asioita tai sitten se menee vähän sen viimeisen päivän ylitte ennen kun asiat on selvillä. Et ei ainakaan niiden henkilöiden tiedossa, joita se koskee.”* (tiimin jäsen)

Tiimi viestii, että työtä on enemmän kuin mitä nykyisillä henkilöresursseilla pystytään hoitamaan. Tilannetta on käsitelty myös organisaation työsuojelutahon kanssa, mutta asia ei ole edennyt, sillä tiimin esimiehellä ei ole valtuuksia päättää resursseista eikä organisaatiossa reagoida tiimin tarpeisiin. Lisäksi haastatteluissa tulee esille, että osaamisen kehittämiseen ei anneta mahdollisuuksia. Tämä koetaan niin, ettei tiimin panosta arvosteta eikä sen toimintaa haluta kehittää. Tiimille on väläytelty myös mahdollisuutta, että heidän työtehtäviänsä ulkoistetaan. Tästä ei ole kerrottu tarkempia suunnitelmia, joten asia herättää epävarmuutta.

*”Me ollaan vuodesta 2008 lähtien sanottu, että meitä on liian vähän -- se on kirjattu ylös ja nyt se on taas nostettu pöytään ja yhteistoimintaryhmään se on kirjattu ja meidän työsuojeluorganisaatiokin on valjastettu, mutta aika hyvin meidät on tässä ohitettu tässä huoleessa ja tässä toiveessa.”* (tiimin jäsen)

*”Kyllä mä (esimies) oo ottanut asioita puheeks, mutta mullakaan ei oo ollut niitä foorumeita hirveesti.”* (esimies)

*”Ne esimiehet, mitä meillä on ollu niin kyllä ne on yrittäny -- mut se on kaatunu johonkin aina, että sitten ei oo enää ollu pelimerkkejä -- se on sitten seuraavaan vaiheeseen kaatunu.”* (tiimin jäsen)

Tiimin 2 jäsenet eivät koe, että johto arvostaisi heitä ja heidän osaamistaan. Tiimin toiminnan kehittämiseen ei tunnu löytyvän kiinnostusta, kehittämismyönteisyyttä eikä resursseja. Tiimi kokee, että organisaation johto ei osoita arvostusta tiimin hoitamaa asiakaspalvelun toimintaa kohtaan ja että tiimin tekemistä ja tuloksia pidetään itsestään selvyytenä. Raskaana koetaan esimiesvaihdokset, ja niiden yhteydessä on tiimille muodostunut käsitys, että heidän esimiehisyytensä ei kiinnosta ketään organisaatiossa tai esimiehelle ei järjesty aikaresurssia hoitaa tiimin asioita.

*”No joo se oman osaamisen kehittyminen on hieno juttu, mutta ilmeisesti tuo meidän johto ajattelee, että kun me ollaan tätä niin kauan tehty niin ei tarvii. -- Me saadaan aika satunnaisesti osallistua, katotaan sen ohjelma, ‘ei anna aihetta, ei täällä oo mitään mikä koskee teitä’. Että se kehittäminen on aika nollassa.”* (tiimin jäsen)

*”Me tehdään rahaa tähän taloon, se tuntuu joskus, ettei meistä kukaan mitään välitä.”* (tiimi jäsen)

*”Me ollaan oltu sellainen heittopussi, että me ollaan oltu monella ihmisellä, joka on ollut tavallaan meidän esimies, että se on vaan välttämätön paha, että mee sä*

*ny sinne, että ota sä nyt asiakaspalvelu. Ja kuitenkin mun mielestä tää on hirveen tärkeä osa, koska tää on se näkyvä osa mikä tästä laitoksesta aika pitkälle annetaan tonne ulos. (tiimin jäsen)*

Tiimin jäsenten kokema suuri työmäärä ja jaksaminen jätetään usein huomiotta tai sitä ei edes selvitetä. Palautetta tehtävien hoitamisesta hyvin ja ajallaan tiimi ei koe saavansa organisaatiosta. Palautekulttuuri tuntuu puuttuvan täysin.

*”Et vois olla vähän enemmän kiinnostuneempi, et hyvälle tuntuis, jos olis kiinnostusta. Varsinkin silloin, kun tj, kun se täällä oli niin muutaman kerran kysy miten on mennä jos mäkin oon täällä ollu sillai yksinkin, kun on toinen ollut lomalla ja toinen sairauslomalla.” (tiimin jäsen)*

*”Kiitostahan ei satele kauheesti mistään.” (tiimin jäsen)*

Tiimissä 2 puhe organisaation tuen puutteesta oli erittäin runsasta.

### 6.5.3. Vertailu Organisaation tuki -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, millaista organisaation tuki oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä 1 organisaatio tukee tiimiä autonomialla, resursseilla ja avoimella viestinnällä. Organisaatio luottaa tiimin toimintaan ja arvostaa tiimiä. Esimies pystyy edistämään tiimin asioita. Tiimi on itse aktiivinen viestinnässä esimiestä myöten ja pyrkii olemaan mukana vaikuttamassa tulevaisuuteensa. Tiimi arvostaa organisaationsa johtoa. Tiimissä 2 viestintä on toimimatonta, esimiehellä ei ole valtuuksia päättää resursseista eikä organisaatiossa reagoida tiimin tarpeisiin. Näin ollen tiimin jäsenet eivät koe arvostusta johdon tai muun organisaation taholta. Taulukossa 10. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastattelusta Organisaation tuki -kategoriasta poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukkojen alkuun on tiivistetty kunkin vaikuttavan tekijän ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.



**Taulukko 10.** Tiimien 1 ja 2 Organisaation tuki -kategorian sitaatit (jatkuu sivulle 97).

<b>Organisaation tuki</b>	
<b>Vaikuttava tekijä: Oman työn sisältöön ja organisointiin vaikuttaminen</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimi saa tukea toiminnalleen organisaatiosta. Tuki ilmenee autonomiana ja mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön sekä luottamuksena siihen mitä tiimi tekee.</p> <p><i>Ehkä se paras tuki on se, että meitä tuetaan niissä mitä me tehdään -- autonomia on kyllä, meihin luotetaan ja me saadaan edistää niitä asioita mitä me on itte asetettu. Onhan se aika ainutlaatuista. Todella yrittäjämäisesti pystyy työskentelemään. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyl mä nään, että tällä tiimillä on aika paljon mahdollisuuksia ja valtuuksia tehdä, et luotetaan siihen tekemiseen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me saadaan aika itsellisesti päättää mitä me tehdään ja mihin suuntaan me tätä laivaa vie-dään, kunhan pysytään budjetissa. Meidän oma johtaja suhtautuu hyvin myönteisesti oikeestaan kaikkiin meidän aloitteisiin mitä me tehdään, hän luottaa siihen, et mitä me esitetään, että me ollaan se mietitty ja siinä on syynsä. -- Kyllä-hän meidän talon johto ymmärtää tän arvon hirveen hyvin, ihan ylhäältä lähtien. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimin työtä kuvaa suuri, mutta tarkoin rajattu tehtävien määrä. Organisatoristen muutosten sekä henkilömuutosten yhteydessä ei tiimin kanssa ole käyty yhteistä keskustelua työnku-vasta ja työnjaosta.</p> <p><i>Tää toimitalo tuli, kun koettiin, että se helpottaa sitä toimintaa, kun ollaan samassa toimitilassa kaikki, kun tätä toimintaa oli niin monessa pai-kassa hajallaan, niin siinä ne lyötiin vaan sitten kasaan ne meidän tehtävät. Ei siinä sen ihmeem-pää sovittu. Ei siinä alettu miettiä niitä tehtä-vänkuvia sen tarkemmin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Työtä on niin paljon ja se tehtävä, kun tuli uu-tena -- niin se jäi liian pienelle se etukäteen miettiminen, mitä siinä tullaan tekemään. Ja asia jätettiin ilmaan, ja sanottiin, että katotaan sitten myöhemmin mitä siinä pystyy tekemään siinä samalla. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Onhan se ollut puheissa, että jotain tarviis tehdä tolle niin sanotulle päivystysviikolle, että sitä tarviis jotenkin kehittää ja muuttaa ja tehtäviä siitä karsia -- ei oo ollut aikaa miettiä, että mikä olis semmonen -- hyvä ratkasu, jota vois ainakin testata aluks ja kattoo. (tiimin jäsen)</i></p>
<b>Vaikuttava tekijä: Organisaation sisäinen viestintä tiimiin vaikuttavista muutoksista</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Organisaation muutokset koskevat tiimiä, mutta se suhtautuu luottavaisesti tulevaan. Toki huol-takin joskus koetaan. Tiimi on itse aktiivinen viestinnässä esimiestä myöten ja pyrkii ole-maan mukana vaikuttamassa tulevaisuuteensa.</p> <p><i>Hän (esimies) on määrätietoisesti edistänyt tätä meidän strategista tekemistä ja johdon suun-taan vienyt meillä eteenpäin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Johtajan kans me paljonkin keskustellaan, mie-titään ja sparraillaan, et on kanava auki. (esi-mies)</i></p> <p><i>Kun meillä on oma tää päällikkö, et mä oon meidän yksikön johtoryhmässä ja muussa</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimiläiset kokevat olevansa asioiden ulkopuo-lella ja odottavat päätöksiä ja tietoja, jotka mah-dollisesti vaikuttavat heidän asioihinsa. Viestintä talon sisällä koetaan toimimattomaksi.</p> <p><i>Huomenna olis hyvä kysyä, että kuka meidän esimies on. Että kenen puoleen me käännyttään, jos tulee joku semmonen kinkkinen juttu -- Jos me sairastutaan, niin keneltä me kysytään, että saako olla esimiehen luvalla pois. -- Sillai vähän tuntuu, että ei meistä kukaan välitä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se tiedottaminen täällä talon sisällä, että mitä täällä tapahtuu, niin se ei sais olla semmosen</i></p>

niin tiedonkulku ja muuta autto paljon. Se oli yks semmonen asia, mitä mä kipuulin paljon, tätä viestintä. Kukaan ei kertonu meille jostain deadlineista tai hauista tai muista niin nyt kaikki semmonen on helpompaa. (esimies)

*Vaikkei nyt periaatteessa organisatoriset asiat meitä heiluttanut, mutta -- kyllä se varpaillaan pitää ja sit me joudutaan tekeen myös sitä työtä koko ajan, et pidetään silmät ja korvat auki ja lobataan. (tiimin jäsen)*

*Jos nyt ajatellaan, että mikä mun turvallisuutta voi järkyttää on, että mä tiedän, että näitä keskusteluja käydään ihan hirveesti koko ajan ja mä en tiedä niistä keskusteluista, mä en pääse niihin käsiks. (tiimin jäsen)*

*pienen piirin tiedossa, että jos jotakin on viireillä, niin keskeneräisistäkin asioista voi ker- too, että ollaan ees jotenkin kartalla, ettei sitten huhut lähe kiertään ja sitten ne muuttuu ja vääristyy, että olis semmonen avoimuus -- tärkeet asiat ei saa jäädä joittenkin selän taakse vaan ja muut pidetään pimennossa, että 'ei tää sua koske, että et sää mitään tämmösellä tiedolla tee'. (tiimin jäsen)*

*Me ollaan aika lailla tyhjän päällä, että tuolla noi muut yksiköt, niillä on esimiesasiat kun- nossa, mutta meillä ei nyt oo oikeestaan kukaan kuka meitä vetäis. Et sekin alkaa vähän tuntuun nieluissa, että gulp, miten tästä sitten eteenpäin. (tiimin jäsen)*

#### **Vaikuttava tekijä: Tiimin kokema arvostus ja panostus tiimiä ja sen kehittymistä kohtaan**

##### **Tiimi 1**

Tiimin jäsenet kokevat, että organisaatio ja johto luottavat tiimin toimintaan ja panostavat resurssein tiimin ja sen toiminnan kehittämiseen. Tiimissä on arvostus johtoa kohtaan.

*Ovat kannustavia tavoitteidemme suhteen ja auttavat rahoituksen, resurssien löytämisessä siihen mitä haluamme tehdä. (tiimin jäsen)*

*He (johto) tukevat resursseilla ja he tukevat au- tonomialla vahvasti, että meillä on sellanen maine, että et me saadaan aikaseks asioita, jol- loin meihin luotetaan ja meille annetaan sitä autonomiaa. -- Semmonen fiilis mulla on siinä, et keskustella uskaltaa, et ei mulla oo semmo- nen että vastustetaan ja pyritään pienentään kuluja vaan ollaan kiinnostuneita siitä mitä me saadaan aikaseks. (tiimin jäsen)*

*Kun mä tulin tänne töihin, että oli monta asiaa, jotka oli yllättäviä ja positiivisia, mut se oli yl- lätyks, että kukaan ei haukkunu ylintä johtoa ja kun on -- omat kokemukset työelämästä niin aina haukutaan johtoporrasta ja tuolla ei ku- kaan sitä haukkunu vaan päinvastoin kehui niin sekin tuntuu mahtavalta, et se on todellakin hyvä, sitä on johdettu hyvin, että on melko lailla vapaat kädet tehdä mitä haluaa. (tiimin jäsen)*

##### **Tiimi 2**

Tiimin jäsenet kokevat, että heitä pidetään itses- tänselvyytenä, eivätkä koe arvostusta johdon tai muun organisaation taholta. Tiimiläiset kokevat, että heillä ei ole mahdollisuutta kehittää osaa- mistaan tai työtään.

*No joo se oman osaamisen kehittyminen on hieno juttu, mutta ilmeisesti tuo meidän johto ajattelee, että kun me ollaan tätä niin kauan tehty niin ei tarvii. -- Että se kehittäminen on aika nollassa. (tiimin jäsen)*

*Me ollaan vuodesta 2008 lähtien sanottu, että meitä on liian vähän. -- Se on kirjattu ylös ja nyt se on taas nostettu pöytään ja yhteistoimintaryh- mään se on kirjattu ja meidän työsuojeluorgani- saatiokin on valjastettu, mutta aika hyvin meidät on tässä ohitettu tässä huolella ja tässä toi- veessa. (tiimin jäsen)*

*Nyt ei voi tässä kauheesti liputtaa, että hyvin menee. Mullahan on kokeneita, kovia konka- reita, jotka osaa ja tekee hyvin, niin sitä pide- tään itsestään selvänä, että nää tekee ja osaa. Johdon pitäis osallistua ja olla kiinnostuneita, eikä niin, että ulkoistetaan nää tehtävät näille henkilöille. (esimies)*

*Ei kukaan oo koskaan mitään kysyny, et miten me pärjätään -- ei mitenkään oo tuettu. (tiimin jäsen)*

		<i>Me ollaan oltu sellainen heittopussi, että me ollaan oltu monella ihmisellä, joka on ollut tavaltaan meidän esimies, että se on vaan välttämätön paha --. (tiimin jäsen)</i>
<b>Vaikuttava tekijä: Tiimin esimiehen vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa</b>		
<b>Tiimi 1</b>	<b>Tiimi 2</b>	
Tiimin esimies pystyy edistämään tiimin asioita ja organisaation johto tukee tiimin lähiesimiehen toimintaa.	Tiimin esimiehellä ei ole valtuuksia päättää resursseista eikä organisaatiossa reagoida tiimin tarpeisiin.	
<i>Sain mahdollisuuden tehdä tiettyjä päätöksiä itsenäisesti eikä niin, et tarvii koko ajan olla kysymässä joltakin lupaa. (esimies)</i>	<i>Oon ottanut asioita puheeks, mutta mullakaan ei oo ollut niitä foorumeita hirveesti. (esimies)</i>	
<i>Meillä täytyy olla semmonen luottamus mun esimieheen ja vielä sit ylemmäs, että se on ollu tärkeätä, et sinne on rakentanut sen tuen. Mä tiään tasan tarkkaan, ketkä on meidän ne tukijat siellä (organisaatiossa). (esimies)</i>	<i>Ne esimiehet, mitä meillä on ollu niin kyllä ne on yrittäny -- mut se on kaatunu johonkin aina, että sitten ei oo enää ollu pelimerkkejä -- se on sitten seuraavaan vaiheeseen kaatunu. (tiimin jäsen)</i>	
<i>Mulla on mun esimiehen kanssa sellanen tilanne, että voin kirosanoinkin sanoa, jos joku asia on huonosti tai nyt ratkastaan tää, et saan sitä tukea sieltä. Se on tärkeää. (esimies)</i>	<i>Mulla ei oo valtaa näihin tilajärjestelyihin tai hyvin vähän on valtaa ja sanottavaa. -- vaikutusmahdollisuudet on vähäisiä tähän. (esimies)</i>	

## 6.6. Tutkimuksemme tuottamat lisäykset Organisaation käytäntöihin

Tutkimuksessamme löysimme Edmondsonin mallin mukaisiin Organisaation käytäntöihin uusia kategorioita, jotka tutkimuksemme perusteella näyttävät vaikuttavan tiimin psykologiseen turvallisuuteen tutkimissamme tiimeissä. Näitä uusia löydöksiä ovat Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen, Fyysisten tilojen merkitys ja Me-hengen vaaliminen. Puhetta näistä aiheista ilmeni runsaasti aineistossamme, joten niistä tuli merkityksellisiä. Nämä aiheet eivät mielestämme sopineet mihinkään Edmondsonin mallin kategoriaan, joten siksi päädyimme muodostamaan malliin uusia kategorioita Organisaation käytäntöihin. Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme löydöksemme näissä kategorioissa siten, että käsittelemme molemmat tiimit samassa alaluvussa vuorotellen. Sen jälkeen esittelemme tiimien välisen vertailun taulukossa kunkin kategorian kohdalta.

### 6.6.1. Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen

Erilaisten arjen tilanteiden kautta tulee ilmi, miten tiimin jäsenet suhtautuvat toisiinsa ja miten he kommunikoivat ja osoittavat muille keskinäistä välittämistä ja huomioimista. Se ilmenee esimerkiksi tervehtimällä jokaista tiimiläistä, kysymällä kuulumisia, sekä tekemällä huomioita toisen työmäärästä ja työssäjaksamisesta. Tiimissä 1 vaalitaan hyvää yhteishenkeä pienillä arkisilla teoilla. Tiimissä ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ja huolehditaan toisten jaksamista ja hyvinvoinnista. Haastattelujen lisäksi tämä tuli ilmi myös havainnointitilanteissa, joissa keskustelu oli välitöntä, oltiin kiinnostuneita toisten viikonlopun sujumisesta ja huomioitiin erään jäsenen kotikulttuuriin kuuluva juhlapäivä.

*Kaikki tuntee tän, että on kuin tulee kotiin. Et se on monta kertaa kivempaa kuin se kotiin tulo. Se lähtee siitä pienestä arjesta, meillä aina tervehditään iloisesti ja juodaan yhteiset kahvit, jos ja kun on aikaa ja aina se lähtee se aamu keskustelulla, et 'no mitäs sulle tänään, mitäs eilen illalla'. Et se on semmosta välittämistä, spontaania välittämistä siitä toisesta. Ne on mun mielestä itsestään selvyys, mitkä mun mielestä kuuluu mihin tahansa työn tekemiseen ja ihmisistä näkee sen, että on kiva nähdä ja kiva olla yhdessä. Käydään yhdessä syömässä ja sellaista. (tiimin jäsen)*

Tiimissä 2 varmasti välitetään toisista, mutta osa tiimin jäsenistä kokee, että välittämistä ja toisten huomioon ottamista ei tuoda tarpeeksi esiin. Kuulumisten kyselyä kaivattaisiin enemmän. Havainnointitilanteessa huomasimme, että kun tutkimuksemme osallistuvien henkilöiden työtilojen ohi käveli organisaation muita työntekijöitä, ei kollegaa tervehditty puolin eikä toisin, vaikka näköyhteys oli. Tämä voi tosin johtua myös siitä, ettei haluta häiritä toisten työrauhaa, mutta pienellä kädenheilautuksellakin voisi toisen huomioda, vaikka ei mitään sanoisikaan.

*Mä olisin antanut vaikka mitä, kun joku olisi edes joskus kysynyt multa, että kuinka sulla nyt menee, että sitten semmoinen henkilö, joka oli lähtenyt pois, tuli käymään täällä ja sano mulle, että hei sä oot väsyneen näkönen, kuinka sä voit. Niin mun teki mieli alkaa poraamaan, kun semmonen ihminen, joka on pois niin hän huomaa sen. -- Se oli ensimmäinen ihminen, joka kysyi multa, kuinka voit. Kun senkin olis kysynyt joku jossain vaiheessa aikasemmin, niin se olis tuntunu hienolta -- Kyllä ne (tiimiläiset) varmaan välittää, mutta kun sen sanois ääneen. (tiimin jäsen)*

Taulukossa 11. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty keskinäisen välittämisen ja huomioimisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 11.** Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen -kategorian sitaatit.

Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimissä ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ja huolehditaan toisten jaksamista ja hyvinvoinnista.</p> <p><i>Meillä ihan äärettömän hyvä sellanen yhteishenki ja sellanen kiinnostus toisia kohtaan ja toisten auttaminen ja vertaisjohtaminen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyl se vaan välittyy ihmisistä se ilmapiiri, ja se miten muuta tiimiä kiinnostaa sun tekeminen ja tehtävät ja miten he on valmiita antaa sulle uusia juttuja ja luottamaan ja yhtä lailla kysyy sinä, että tarviitko apua. Se on varmaan se kaikista vahvin, mikä tekee sen yhteenkuuluvuuden tunteen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Sinä päivänä kaikki on jaksanut varata kalenterista automaattisesti tilaa ja on heti automaattisesti kysymässä, että mitenkä vois olla avuksi ja mitä vois tehdä ja tavallaan uhraa sen oman iltapäivänsä ja iltansa siihen hommaan, minkä eteen on itse paikonut, niin ne on aika isoja asioita. Semmosia, että ei todellakaan tarvis eikä kuuluis, mutta kokee sen, että tiimi tekee näin, niin silloin jokaisen eteen ollaan valmiita tekeen. Varmasti semmoset kuulumisen kysymiset ja pienet asiat, niin ne tekee paljon. Semmonen huomioon ottaminen, niin erilaisissa tilanteissa, kun huomioidaan alusta asti, että olet osa tiimiä ja näin tehdään ja otetaan se puheessa ja keskustelussa mukaan. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Osa tiimin jäsenistä kokee, että välittämistä ja toisten huomioon ottamista ei tuoda tarpeeksi esiin.</p> <p><i>Yks ihminen on vähän semmonen, et se vaatii liikaa iteltään, niin mä sanoin, että älä viitti, että anna olla, että sitten menee seuraavaan ja jos joku tulee, niin tulkoon kysyn multa, et miks niin mä kyllä sanon sitten, että se johtuu siitä, et täällä ei oo väkeä, et hankkikaa henkilökuntaa. Ihan pitää itte puuttua, että ei voi, ei ehdi! Että kyllä mäkin iteltäni vaadin ja teen kauheesti, mutta joku raja menee kyllä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jos joku ärsyyntyy jostain henkilöstä niin mä oon sitten yrittäny, että no antaa olla, että älä ny välitä siitä, että rauhotutaan nyt, äläkä ny vaan illalla mieti etkä yöllä, että mä yritän sillai sitten tukee. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Musta tuntuu, että mä olisin vähän ulkopuolinen. Välillä tulee semmonen tunne. Mä en tiedä mitä tuolla tapahtuu ja keitä tuolla käy. Nuo kertoo, mitä ne muistaa ja en mä taida muistaa kysyä, että en välttämättä oo kartalla, että oon ulkopuolinen, kun en oo samassa tilassa. (tiimin jäsen)</i></p>

### 6.6.2. Fyysisten tilojen merkitys

Tiimissä 1 työskentelytilojen toimivuus sekä tiimiläisten työpisteiden läheisyys koetaan merkitykselliseksi. Kun organisaatio tarjoaa tiimin jäsenille mahdollisuuden osallistua tilasuunnitteluun, voidaan vaikuttaa oman työn organisointiin ja työn toimivuuteen.

*”Mä koen, että tiloilla on tosi iso vaikutus tiimin toimintaan, et mä oon tyytyväinen, että meillä on niin mukavat ja modernit tilat -- me ollaan nyt panostettukin, et parannetaan niitä tiloja niin et sinne mahtuis enemmän ihmisiä ja ne ois vielä houkuttelevammat ja sellaiset ajanmukaiset. Niin koen kyllä et se on tärkeitä. Et työpaikalla saa viihtyä.”* (tiimin jäsen)

Tiimin 1 jäsenet suunnittelevat ja toteuttavat toimitilojaan ja pystyvät vaikuttamaan niihin annetuissa reunaehdoissa. Fyysisten työtilojen merkitys koetaan tärkeänä ilmapiirin, toiminnan ja työskentelyn kannalta. Organisaation tuki näyttäytyi tiimissä myös havainnointitilanteissa työskentelytilojen toimivuuden suhteen. Viikkopalaverit ja työpajat pidetään tasa-arvoisessa dialogiringissä istuen ilman keskustelijoiden väliin jääviä pöytiä niin, että tasapuolinen katsekontakti on mahdollista. Myös se, että tiimiläisillä on mahdollisuus pitää etäpäiviä, tukee heitä työssään ja siinä jaksamisessa.

Tiimissä 2 koetaan, että fyysiset tilat eivät kaikkien mielestä tue työntekemistä ja työrauhaa, jota työssä tarvitaan.

*”Tuo on kaikuva tila, joka ei oo tarkoitettu työskentelyyn, niin siellä ei oo ees rauhaa työskennellä.”* (tiimin jäsen)

*”Nyt meillä tässä taas tehtiin tilajärjestelyjä muutama vuosi sitten, tuli nää lukitut ovet ja tämä, joka availee ovia ja ottaa henkilöitä vastaan ja niin yks meistä on sitten tuolla erikseen. Hänellä on semmoinen rauhallinen työtila tuolla muualla.”* (esimies)

Tiimin 2 jäsenet kokevat epäoikeudenmukaisuutta ja epätasa-arvoa työtilojensa suhteen. Tärkeänä pidetään, että ollaan fyysisesti lähekkäin. Tilojen rakenteelliset ominaisuudet, kuten kaikuminen, erillisyyt ja lukitukset häiritsevät tiimiläisiä. Havainnointitilanteessa totesimme, että työskentelytilat eivät tue työn tekemistä eikä työrauhaa. Tila on kaikuva, kesäaikaan tilassa oli huomattava ilmastointilaitteen hurina ja tiimin jäsenten työpisteille

kuului muiden työtilojen ovien kolahduksia. Tiimin jäsenillä oli kulkua toistensa työpis-  
teille eri asioissa.

Taulukossa 12. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluiden fyysisten tilojen mer-  
kitys -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on  
tiivistetty fyysisten tilojen merkityksen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 12.** Tiimien 1 ja 2 Fyysisten tilojen merkitys -kategorian sitaatit.

Fyysisten työtilojen merkitys	
<p><b>Tiimi 1</b> Työskentelytilojen toimivuus sekä tiimiläis- ten työpisteiden läheisyys koetaan merki- tykselliseksi. Tiimi voi itse vaikuttaa ti- lasuunnitteluun.</p> <p><i>No kyllä se (tila) vaikuttaa. Hengen kan- nalta se on hirveen tärkeä --- ja sit kun meillä on ne keinot, et sit kun on luurit päässä, niin lähtökohtaisesti silloin ei saa keskeyttää, et annetaan tehä. Ja kyllähän meillä porukka tekee paljon etäpäiviä, jää sit kotiin, kun on sitä et pitää oikeesti pys- tyy keskittyn ja tekeen vaikka nyt kirjoitus- työtä tai ajatustyötä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>On, tosi iso merkitys. -- Mä näen, että se on semmonen tärkeä juttu, että se on aika pie- nestä kiinni, että sitä vuorovaikutusta tulee, kun me ollaan samassa tilassa. (tiimin jä- sen)</i></p> <p><i>Mä koen, että tiloilla on tosi iso vaikutus tiimin toimintaan, et mä oon tyytyväinen, että meillä on niin mukavat ja modernit ti- lat -- me ollaan nyt panostettukin, et paran- netaan niitä tiloja niin et sinne mahtuis enemmän ihmisiä ja ne ois vielä houkuttele- vammat ja sellaiset ajanmukaiset. Niin koen kyllä et se on tärkeä. Et työpaikalla saa viihtyä. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Nykyiset työskentelytilat eivät kaikkien tiimin jä- senten mielestä tue työn tekemistä ja työrauhaa. Ti- loihin on jo pitkään kaivattu muutosta.</p> <p><i>Tuo on kaikuva tila, joka ei oo tarkoitettu työskente- lyyn, niin siellä ei oo ees rauhaa työskennellä. (ti- min jäsen)</i></p> <p><i>Tuolla käy porukkaa tos aulassa ja siinä infossa ja kaikki äänet kuuluu, et kyllä mua häiritsee hirveesti, että pitäis oikein selvittää, että saako tänne jotkut äänieristeet. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Nyt meillä tässä taas tehtiin tilajärjestelyjä muu- tama vuosi sitten, tuli nää lukitut ovet ja tämä, joka availee ovia ja ottaa henkilöitä vastaan ja niin yks meistä on sitten tuolla erikseen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>He kokee epätasa-arvoisena sen. Yhdellä on sem- moinen oma rauha siellä. (esimies)</i></p> <p><i>Mun mielestä pitäis kyllä olla ensimmäinen edelly- tys se, että sulla on työpiste semmonen missä sä pys- tyt työskentelemään ja ajattelemaan, että ei tuu sitä ulkopuolista häirintää, joka on vielä siihen työhön kuulumatonta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Olis tila, missä sais rauhassa tehdä sen työn vuoron perään, se olis semmonen ideaali -- että on työtila, missä sä saat rauhassa tehdä, sä saat sen nopeem- paa eikä tuu virheitä eikä se oo niin stressaavaa, kun sä saat mennä sinne ja vetää oven kii ja tehä sen. (tiimin jäsen)</i></p>

### 6.6.3. Me-hengen vaaliminen

Tiimin 1 perustana on tiimilähtöisyys. Tiimin jäsenet kokevat me-hengen olevan heihin sisäänrakennettuna. Tiimissä puhutaan myös tietynlaisesta ”spiritistä”, heimolaisuudesta, jonka tiimi kokee olevan merkittävä tekijä tiimin kyvykkyydelle. Myös havainnointitilanteissa puhutaan tiimin omasta hengestä.

*”Meillähän kaikki ajatellaan hyvin tiimilähtöisesti. Mulla se näkyy varmaan vahvimmin siinä, kun mä aina kavahdan, jos joku käyttää sanaa ‘minä’, kun puhuu. Lähtökohtaisesti kaikesta puhutaan me-muodossa, koska kaikki kuitenkin lähtee siitä tiimistä. Se on jotenkin meillä niin sisäänrakennettuna.”* (tiimin jäsen)

*”Sellanen spirit, sellanen kulttuuri siitä, että täällä ei voi feikata, et siitä ihmisestä halutaan pois kaikki se tefloni heti, kun tulee ja et se kulttuuri on kaiken a ja o, ilman sitä meillä ei oo mitään.”* (esimies)

Tiimissä 2 ei vastaavanlaista me-henkeä tutkimuksemme perusteella ilmene. Toimivaa yhteistyötä, auttamisen halua ja tiimilähtöisyyttä kaivataan lisää yksilölähtöisyyden si-  
jaan.

*Kyllä se toimiva yhteistyö ja se, mitä mä tässä vikisen, pitäis saada, että olis sitä halukkuutta ja et se olis niin sanottua normaalia toimintaa, tarjotaan sitä apua, että ei olla yksilönä siinä tiimissä liikaa.* (tiimin jäsen)

Taulukossa 13. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Me-hengen vaaliminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty me-hengen vaalimisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.



**Taulukko 13.** Tiimien 1 ja 2 Me-hengen vaaliminen -kategorian sitaatit.

<b>Me-hengen vaaliminen</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimilähtöisyys ja me-henki ovat tiimin kulttuurissa sisäänrakennettuina.</p> <p><i>Meillähän kaikki ajatellaan hyvin tiimilähtöisesti. Mulla se näkyy varmaan vahvimmin siinä, kun mä aina kavahdan, jos joku käyttää sanaa 'minä', kun puhuu. Lähtökohtaisesti kaikesta puhutaan me-muodossa, koska kaikki kuitenkin lähtee siitä tiimistä. Se on jotenkin meillä niin sisäänrakennettuna. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mehän puhutaan siitä spiritistä täällä, semmosesta hengestä. -- Kyllähän se meillä sisällä on - - mikä varmaan leimaa sitä tiimiä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Tässä on niin vahva se tiimin henki ja kulttuuri, että sitä ei yks esimies kyllä pysty tuhoamaan. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jos on hyvä pössis, hyvä henki, se porukka pystyy aika ihmeellisiin tekoihin, että se on jotenkin semmonen mihin mä oon hirveen hyvin yrittänyt panostaa ja sehän lähtee siitä, että ihmisten pitää viihtyä, että ihmiset viihtyy keskenään myös vapaa-ajalla. (esimies)</i></p> <p><i>Kyl me ollaan tiiminä saatu jotain ihan tosi kivaa aikaseks. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Yksilölähtöisyyden sijaan kaivataan lisää toimivaa yhteistyötä, auttamisen halua ja tiimilähtöisyyttä.</p> <p><i>Kyllä se toimiva yhteistyö ja se, mitä mä tässä vikisen, pitäis saada, että olis sitä halukkuutta ja et se olis niin sanottua normaalia toimintaa, tarjotaan sitä apua, että ei olla yksilönä siinä tiimissä liikaa. (tiimin jäsen)</i></p>

#### 6.7. Yhteenveto: Organisaation käytännöt vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen

Tutkimuksemme perusteella tiimin jaettuun uskomukseen psykologisesta turvallisuudesta vaikuttavat Edmondsonin (2003) mallin mukaiset organisaation käytännöt: Esimiehen käyttäytyminen, Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, Keskinäinen luottamus ja kunnioitus, Kokeilukulttuuri ja Organisaation tuki. Näiden lisäksi löysimme Edmondsonin mallin mukaisiin organisaation käytäntöihin uusia kategorioita, jotka tutkimuksemme perusteella näyttävät vaikuttavan psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tutkimisemme tiimeissä. Näitä uusia löydöksiä ovat tiimin jäsenten Keskinäinen välittäminen ja

huomioiminen, Fyysisten tilojen merkitys ja Me-hengen vaaliminen. Myös näitä organisaation käytäntöjä tarvitaan tutkimuksemme perusteella psykologisen turvallisuuden muodostumiseen tiimissä. Esittelemme seuraavaksi vielä yhteenvedon tutkimuksesamme esiin tulleista keskeisistä tuloksista liittyen organisaation käytäntöihin vaikuttaviin tekijöihin (Taulukko 14.).

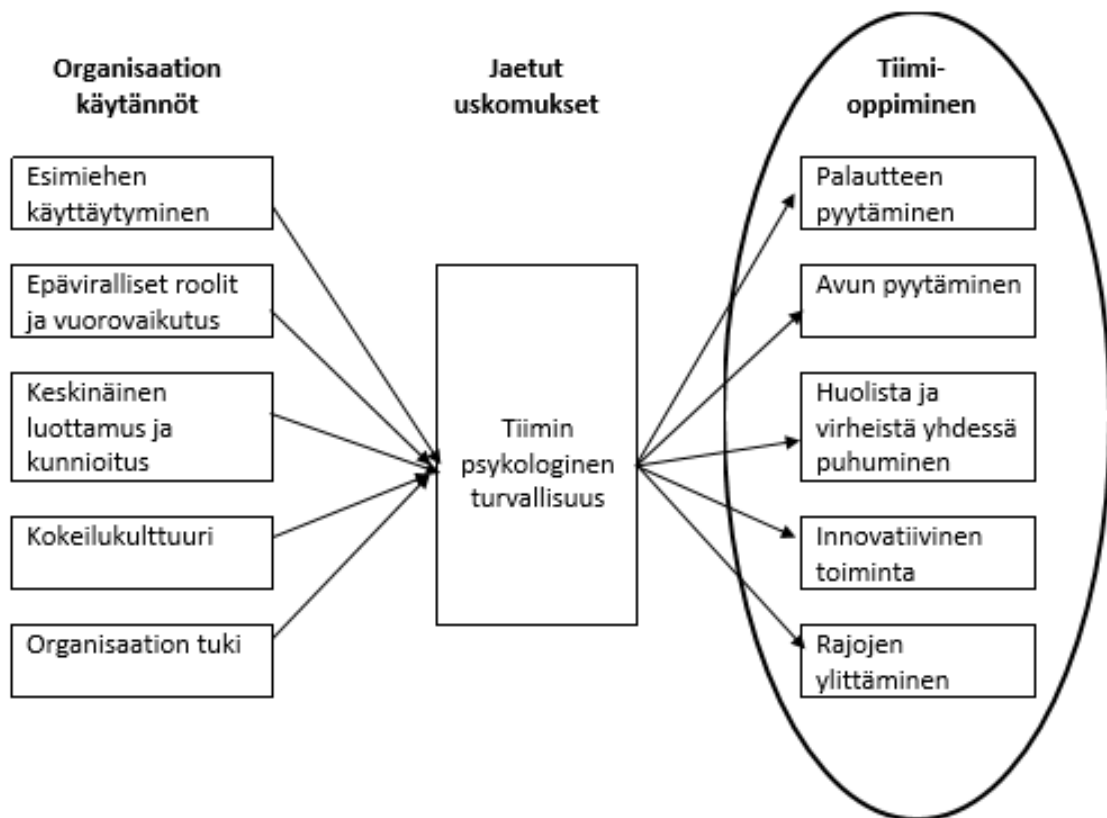
**Taulukko 14.** Organisaation käytännöt: keskeisimmät tulokset (jatkuu sivulle 105).

<b>Organisaation käytännöt</b>	
<b>Esimiehen käyttäytyminen</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun esimies on osa tiimiä ja on läsnä tiimin arjessa. Hän käy aitoa dialogia tiimin jäsenten kanssa sekä osallistaa ja aktivoi tiimin jäseniä. Esimies mahdollistaa koko tiimin yhteiset ja säännölliset kohtaamis- ja keskustelutilaisuudet. Esimies on avoin ja uskaltaa myöntää oman epävarmuutensa.</p> <p>Jos esimies puuttuu tiimistä tai ei ole läsnä tiimin arjessa, voi se aiheuttaa psykologisen turvattomuuden tunnetta tiimissä. Eri-tyisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiminen vaatii esimiehen tukea ja keskusteluyhteyttä.</p>
<b>Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun esimies kannustaa tiimin jäseniä hyödyntämään omaa persoonansa, omia vahvuuksiaan ja rooliaan tiimin yhteiseksi hyväksi. Erilaisuus nähdään voimavarana tiimissä, ja jäsenet viihtyvät keskenään myös vapaa-ajalla.</p> <p>Jos erilaisten persoonien ja roolien merkitystä ei tiedosteta eikä hyödynnetä ja näistä asioista ei puhuta, voi valtataistelua esiintyä. Tiimissä liittoudutaan helposti ja tilanteet lukkiutuvat.</p>
<b>Keskinäinen luottamus ja kunnioitus</b>	<p>Tiimin psykologinen turvallisuus näyttäytyy siten, että eri näkökulmien esittäminen kuuluu tiimin toimintatapaan. Eriävät mielipiteet eivät kärjisty konflikteiksi. Tiimissä kuitenkin ymmärretään konfliktien mahdollisuus tiimiä eteenpäin vievänä voimana. Tiimissä ei ole selän takana puhumista tai käyttämisen kulttuuria. Tiimin jäsen voi luottaa, että toiset tiimin jäsenet ajattelevat hänestä pelkkää hyvää ja eivät kyseenalaista hänen kyvykkyytään.</p> <p>Jos tiimissä ei uskalleta sanoa omaa mielipidettään ja arvotetaan eri tehtäviä, on luottamus ja kunnioitus tiimissä on häilyvää ja samoin psykologinen turvallisuus. Käsittelemättä jääneet asiat jäävät helposti kaiheartamaan mieltä ja nakertavat luottamusta ja kunnioitusta tiimissä.</p>
<b>Kokeilukulttuuri</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää tekemällä oppimisen kulttuuri, jossa kokeilut ovat suositeltavia ja tiimin esimies kannustaa niihin. Vastuuta ja luottamusta tekemiseen ja tukea antaa tiimi ja esimies. Tiimissä virheistä oppiminen on mahdollista.</p>

	Jos kokeiluille ei ole tiimin eikä esimiehen tukea eikä mahdollisia virheitä käsitellä yhdessä, jää tiimin jäsen yksin epävarmuuden tunteen kanssa eikä pysty hyödyntämään tiimin osaamista. Tiimi ei näe virheitä tiimioppimisen mahdollisuutena.
<b>Organisaation tuki</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun organisaatio tukee tiimiä autonomialla, resursseilla ja avoimella viestinnällä. Organisaatio luottaa tiimin toimintaan ja arvostaa tiimiä. Esimies pystyy edistämään tiimin asioita. Tiimi on itse aktiivinen viestinnässä esimiestä myöten ja pyrkii olemaan mukana vaikuttamassa tulevaisuuteensa. Tämä näkyy tiimin arvostuksena johtoa kohtaan.</p> <p>Jos viestintä on toimimatonta, esimiehellä ei ole valtuuksia päättää resursseista eikä organisaatiossa reagoida tiimin tarpeisiin, eivät tiimin jäsenet koe arvostusta johdon tai muun organisaation taholta ja psykologinen turvallisuus kärsii.</p>
<b>Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun tiimissä ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ja huolehditaan toisten jaksamista ja hyvinvoinnista.</p> <p>Jos tiimissä osa jäsenistä kokee, että välittämistä ja toisten huomioon ottamista ei tuoda tarpeeksi esiin, ei tiimin psykologinen turvallisuus ole vahva.</p>
<b>Fyysiset työskentelytilat</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää tiimin työskentelytilojen toimivuus, tiimiläisten työpisteiden läheisyys, sekä se, että tiimi voi itse vaikuttaa tilasuunnitteluun.</p> <p>Jos työskentelytilat eivät kaikkien tiimin jäsenten mielestä tue työn tekemistä ja työrauhaa eikä asialle toiveista huolimatta tehdä mitään, psykologinen turvallisuus kärsii.</p>
<b>Me-hengen vaaliminen</b>	<p>Tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun tiimilähtöisyys ja me-henki ovat tiimin kulttuurissa sisäänrakennettuina, ja kun tiimillä on jaettu uskomus sen merkityksellisyydestä.</p> <p>Jos tiimin toiminta on yksilölähtöistä eikä toimivaa yhteistyötä, auttamisen halua eikä tiimilähtöisyyttä ole, ei psykologista turvallisuutta muodostu.</p>

## 7. PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS TIIMIOPPIMISEN AKTIVAATTORINA

Edmondsonin mallin (2003) mukaan tiimin oppiminen koostuu tiimin psykologisen turvallisuuden avulla muodostuvista ja vahvistuvista ominaisuuksista, joita ovat Palautteen pyytäminen, Avun pyytäminen, Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, Innovatiivinen toiminta sekä Rajojen ylittäminen. Jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta tiimissä vaikuttaa todennäköisesti tiimin kehittymiseen ja oppimiskäyttäytymiseen. Jos tiimissä ei ole jaettua uskomusta psykologisesta turvallisuudesta, ei tiimioppiminen ole tehokasta ja vaikuttavaa. (Edmondson 2003.) Alla oleva kuvio (Kuvio 6.) havainnollistaa mallia ja käsiteltäviä tiimioppimisen ominaisuuksia.



**Kuvio 6.** Psykologinen turvallisuus aktivaattorina ja tiimioppimisen ominaisuudet (Edmondson 2003).

Tässä luvussa kerromme tutkimuksemme löydöksistä Edmondsonin (2003) malliin pohjautuen. Tekstin tueksi olemme koonneet tutkimusaineistostamme jokaiseen viiteen mallin ominaisuuteen liittyviä, tutkimuksessa haastateltavien tiimien jäsenten esiin nostamia asioita, jotka ilmentävät kyseistä tiimioppisen ominaisuutta. Jokaisen ominaisuuden kuvauksen jälkeen olemme koonneet tapausten vertailua helpottavan taulukon, jossa on kummankin tiimin tilannetta kuvaavia sitaatteja kategorioittain. Ominaisuudet ovat mallin mukaisia luonnehdintoja, joihin olemme peilanneet aineistomme sitaatteja, ja näitä olemme vertailleet tiimien 1 ja 2 välillä.

Tutkimusaineistostamme analysoimme tiimioppimiseen liittyvät ominaisuudet yksi kerrallaan siten, että molemmat tapaukset on kuvattu omina kokonaisuuksinaan. Kategorioihin liittyviä sitaatteja olemme nostaneet tekstiin kuvaamaan tiimiläisten todellisuutta ja käsitystä asioiden tilasta ja tapahtumista. Havainnointiaineistosta olemme tuoneet havaintomme samojen kategorioiden kuvausten sisälle, jos niihin liittyviä havaintoja on ollut.

## 7.1. Palautteen pyytäminen

Edmondsonin (2003) mukaan tiimissä vallitseva psykologinen turvallisuus kannustaa tiimin jäseniä palautteen pyytämiseen, koska psykologisen turvallisuuden vallitessa palautteen pyytäjän ei tarvitse pelätä, että toinen vastaisi palautteen pyytämiseen julmasti tai nöyryyttävästi. Toimiva palautekulttuuri edistää tiimin oppimista ja esimiehen sekä tiimin suoriutumista, sillä palautetta tarvitaan usein jonkin tehtävän loppuunsaattamiseksi, ja usein palautetta täytyy uskaltaa pyytää, jotta sitä saa. (Edmondson 2003.)

### 7.1.1. Pallottelevat palautekulttuurin kehittäjät ja asiakaspalautteeseen nojaavat

Tiimissä 1 puhutaan paljon palautteen yhteydessä ”pallottelusta”. Tiimin jäsenet käyttävät toisiaan ”pallotteluseinänä” kysymällä toisiltaan palautetta ja mielipiteitä, joiden avulla kysyjä pääsee viemään asiaansa eteenpäin.

*“Se on nimenomaan sitä pallottelua, asioitten heittoon toisille ja että sieltä tulee vastapalloon ja kyseenalaistamista yhtä lailla, mutta myös sitten tsemppausta ja kannustusta. Onhan ne tsemppaus ja kannustus isossa roolissa, yhtä lailla se semmonen rakentava palaute, pystytään antaan sitä rakentavaa palautetta, että eihän toinoin toimi, että ootko miettinyt tota tältä kantilta. Tosi hyviä keskusteluja.”* (tiimin jäsen)

Palautteen saaminen ja sen antamisen taidot koetaan tiimissä tärkeinä, ja palautekulttuuriin vahvistamiseen panostetaan tiimissä niin, että sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta uskallettaisiin rohkeasti antaa.

*“Me nyt jatkuvasti kehitetään sitä omaa palautteenantokykyä, että vaikka se onkin vaikeeta antaa palautetta toiselle niin annetaan positiivista ja negatiivista ja yritetään ottaa sellasia täsmätapaamisia välillä, että me kehityttäis entistä enemmän, et me ollaan niin hyvä tiimi, mutta että me myös harjoiteltais sitä.”* (tiimin jäsen)

*“Meillä oli just semmonen keskinäisen kehumisen kerho, siis tiimissä. Listattiin kullekin, siellä oli lappuja pöydällä ja sai käydä kirjoittamassa plussia ja seuraavalle paperille sai panna kritiikkiä myöskin. Että sillä tapaa ollaan jo niin tuttuja, että uskalletaan tommoseen leikkiin ryhtyä ja että sinne oikeesti tuli asioita.”* (tiimin jäsen)

Puhe palautteesta oli haastattelujemme perusteella tiimissä 1 runsasta ja mielipiteitä heräsi aiheesta paljon. Myös tiimissä tekemämme havainnot viikkopalaveri- ja työpajatilanteissa tukevat edellä mainittuja huomioita palautteen pyytämisestä.

Tiimi 2:n kohdalla puhetta palautteen pyytämisestä ilmeni hyvin vähän. Palautetta kuitenkin kaivataan tiimissä, mutta sitä ei kysytä. Saatu palaute on harvoin rakentavaa. Tiimin jäsenet ovat pitkälti saamansa asiakaspalautteen varassa.

*”Kiitostahan ei satele kauheesti mistään.”* (tiimin jäsen)

#### 7.1.2. Vertailu Palautteen pyytäminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista palautteen pyytäminen oli tutkittavien tiimien välillä. Taulukossa 14. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Palautteen pyytäminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty palautteen pyytämisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä. Sekä sitaattien sisällöstä että

myös määrästä voi päätellä, että tiimissä 1 palautteen pyytäminen on tiimille luonteenomaista. Palautetta pyydetään spontaanisti ja sitä myös annetaan. Tästä huolimatta tiimi on asettanut yhdeksi kehittämiskohteekseen palautteenantamisen, koska haluaa kehittyä siinä edelleen. Kun rakentavaa palautekulttuuria ei tiimissä 2 ole, jää yksi tiimioppimisen mahdollisuuksista käyttämättä.

**Taulukko 15.** Tiimien 1 ja 2 Palautteen pyytäminen -kategorian sitaatit.

Palautteen pyytäminen	
<p><b>Tiimi 1</b>  Tiimin jäsenet pyytävät toisiltaan palautetta ja mielipiteitä, joiden avulla kysyjä pääsee viemään asiaansa eteenpäin. Palautteen saaminen ja sen antamisen taidot koetaan tiimissä tärkeinä ja palautekulttuuriin kehittämiseen panostetaan.</p> <p><i>Listattiin kullekin, siellä oli lappuja pöydällä ja sai käydä kirjoittamassa plussia ja seuraa-valle paperille sai panna kritiikkiä myöskin. -- sinne oikeesti tuli asioita. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mähän taas ajattelen puhumalla, niin kuin meillä tosi moni, ja se vaatii sitä pallotteluseinää. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se on ainut tapa, miten sä voit kehittyä, et sulle sanotaan, myös silloin kun sä sössit, ettei mee ihan putkeen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ihmiset haluaa testata, että mitäs tykkäät tästä ideasta, voisko näin tehdä ja ootsä kuullu tämmösestä ja että semmonen iloinen puheenso-rina kyllä käy koko aika. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Että tiedät, että se mitä annat, on arvostettua, joko konkreettisesti tai tunnetasolla. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Sekin on hyvä merkki, että ollaan vapaa-ajalakin tekemisissä, et ihmisinäkin viihtyy ja sil-lon on helpompi jakaa ja kysyä ja ottaa vastaan palautetta ja vinkkejä. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b>  Palautetta kaivataan tiimissä, mutta sitä ei kysytä. Saatu palaute on harvoin rakentavaa.</p> <p><i>Että luen sähköpostista tehneeni virheen eikä tulla mulle ittelle sanoon. -- Se on tosi ilkeetä ja siitä tulee tosi huono fiilis, että virheet – mä tykkään, että niistä sanotaan, et niistähän oppii – mutta sitten, jos salataan se tekeminen ja vatvotaan sitä --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kiitostahan ei satele kauheesti mistään. (tiimin jäsen)</i></p>

## 7.2. Avun pyytäminen

Psykologisesti turvallisessa tiimissä jokainen tiimin jäsen voi ilman huolta toisen reaktiosta pyytää apua ja näkökulmia jonkin ongelman ratkaisuun keneltä tahansa tiimin jäseneltä. Avun pyytäminen voi olla pyytäjälle riski. Psykologinen turvallisuus lievittää huolta toisten reaktioista. (Edmondson 2003.)

### 7.2.1. Turvallinen tukiverkosto ja kysymisen kynnys

Tiimissä 1 avun pyytäminen ja saaminen koetaan todella tärkeäksi. Tiimissä on keskinäisen auttamisen henki – kaikki auttavat toisiaan ja uskaltavat pyytää toisiltaan apua. Tiimi koetaan tärkeänä turvallisuutta luovana tukiverkostona.

*“Voi vaan mennä ‘anteeks, mutta mun on taas pakko kysyä yksi juttu.’. Et kyllä se on tosi avointa. Oon ihmetellytkin, miten tässä tiimissä voi olla vilpittömästi helppo lähestyä ketä tahansa, että pystyy heittävä asioita ja kysyyn. Ei tarvii miettiä, että kukaan lyttäis tai muuta semmosta.”* (tiimin jäsen)

*“Ja sit se, et heti joku on pallottamassa, et jos sulla on tollanen epäily ja onko sulla siihen jo plan B, et mitäs sit, jos käy näin. Et joku saa heti aattelemaan sillai ja luo tavallaan sillä sen turvallisuuden.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä 1 asioiden jakaminen, avun pyytäminen ja keskinäinen ajatusten sparrailu on välitöntä ja arjessa päivittäin luonnollisesti tapahtuvaa. Tiimi osaa hyödyntää jäsentensä osaamista.

*“On se päivittäistä kyllä ja sparraillaan ja puhutaan kyllä siinä huoneessa, et selasta toisten auttamista kerkiää tekeen siinä nopeesti. Se on tosi iso vahvuus, että on joku, jolta kysyä ajatusta.”* (tiimin jäsen)

*“Uskalletaan pyytää apua sillon, kun on vaikka huono päivä, niin uskalletaan sekin sanoo.”* (tiimin jäsen)

Kuten palautepuheen kohdalla, myös tiimin 1 puhe avun pyytämisestä oli määrällisesti runsasta, ja avun pyytäminen ja sen saaminen koettiin merkityksellisenä tiimin vahvuutena.



Tiimissä 2 ilmeni runsaasti puhetta avun tarpeesta ja sen pyytämisen vaikeudesta. Osalla vaikeus avun pyytämisessä johtuu toisten tiimin jäsenten kiireestä ja stressaantuneesta ilmapiiristä. Avun pyytäjä saattaa pelätä, että kuormittaa kysymyksellään toista tiimin jäsentä.

*“On semmonen kynnys mennä kysyyn, että voitko auttaa mua.”* (tiimin jäsen)

*“Kyllä mä sitten joskus oon että noh, täytyy itte pähkiä, jos tuntuu siltä, ettei oo siinä semmosta hetkee, et vois kysästä.”* (tiimin jäsen)

*“Kyllä mä ainakin päivittäinkin jotain varmistan ja kysyn -- ja saattaa olla jotain päiviä, et mä joudun monta kertaakin käymään eikä se tietysti kauheen kivaa oo niille.”* (tiimin jäsen)

Tiimin jäsenet eivät aina varauksetta suhtaudu myönteisesti avun pyytämiseen tai tietojen kysymiseen. Jos apua ei uskalla pyytää tai sitä ei pyynnöstä huolimatta saa, lisää se painetta työtehtävistä.

*“Mulla alko tulla ihan semmosia fyysisiä oireita, että mä en saanut nukuttua tai että mä oksensin aamulla. -- He sano sen, että ei nyt, että kysy myöhemmin. Ja sitä parempaa hetkee ei välttämättä tullu koskaan, että se niin kun kasaantu. -- Sitten jos tulee se, että mä en sitä muistanu tai osannu, niin mä jouduin sitä kysymään, niin sitten tuli se, että ei nyt niin mä ajattelin, että en mä pääse tässä työssäni eteenpäin. Niin sen mä koin silloin hirveen raskaaks.”* (tiimin jäsen)

*“Ei hyvänen aika, tossa toi nippu odottaa, mutta mä en oikeesti tiedä mitä mä teen. Se tuo sitä painetta.”* (tiimin jäsen)

Silloin, kun tiimin 2 esimiestilanne on ollut selvillä ja sen hetkinen esimies on ollut helposti lähestyttävä, on esimieheltä kysymisen kynnys ollut matala. Esimiehen ovi on ollut aina auki ja häneltä on ollut turvallista mennä kysymään ongelmatilanteissa. Esimiehen apuun tiimin jäsenet kuitenkin turvautuvat vain harvoin.

*“Kauheen vähän me ollaan mitään kysytty, neuvoo tai sillai tarvittu hänen (esimiehen) apuaan.”* (tiimin jäsen)

*“Jos ei oo vastaavaa tullu aikasemmin vastaan, niin ollaan pyydetty esimies paikalle. Ja sitten yhdessä keskusteltu. Harvoin tällöisiä asioita on ollut.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä 2 tehdyssä havainnoinnissa oli tilanteita, joissa tiimin jäsenet pyysivät toisiltaan apua. Apua ainakin näissä tilanteissa saatiin toiselta ja ongelmatilanteita päiviteltiin, pohdittiin ja yritettiin ratkoa yhdessä hyvässä hengessä. Havainnointitilanteessa sattuneet ongelmat, joihin toisten apua tarvittiin, liittyivät arkisiin työtehtäviin ja teknisiin ongelmiin, kuten paperin juuttuminen tulostimeen.

### 7.2.2. Vertailu Avun pyytäminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista avun pyytäminen oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä 1 jokainen jäsen uskaltaa pyytää apua toisiltaan ja tiimissä kaikki auttavat toisiaan. Tiimi toimii tärkeänä turvallisuutta luovana tukiverkostonä. Asioiden jakaminen ja keskinäinen ajatusten sparrailu on välitöntä ja arjessa päivittäin luonnollisesti tapahtuvaa. Tiimi osaa hyödyntää jäsentensä osaamista. Tiimissä 2 ei uskalleta pyytää apua ja pelättään torjutuksi tulemistä. Taulukossa 15. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastattelusta Avun pyytäminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty avun pyytämisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 16.** Tiimien 1 ja 2 Avun pyytäminen -kategorian sitaatit (jatkuu sivulle 113).

Avun pyytäminen	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimissä kaikki auttavat toisiaan ja uskaltaavat pyytää toisiltaan apua. Tiimin vahvuutena on toimia tärkeänä turvallisuutta luovana tukiverkostonä.</p> <p><i>Kaikki auttaa toisiaan, jos joku tarvitsee apua. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>On kyllä semmonen käsittämätön tukiverkosto ympärillä ja kaikki on niin samanhenkisiä ja et tukee löytyy aina. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Voi vaan mennä 'anteeks, mutta mun on taas pakko kysyä yksi juttu.'. Et kyllä se on tosi avointa. -- Oon ihmetellytkin, miten tässä tiimissä voi olla vilpittömästi helppo lähestyä ketä tahansa, että pystyy heittävä asioita ja kysyyn. Ei tarvitse miettiä,</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimissä ei apua aina uskalleta pyytää. Tähän voi liittyä pelkoa tulla torjutuksi tai että kysyminen koetaan häiriöksi.</p> <p><i>On semmonen kynnys mennä kysyyn, että voitko auttaa mua. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Täytyy vähän ilmapiiriä haistella -- Kyllä mä sitten joskus oon että noh, täytyy itte pätkiä, jos tuntuu siltä, ettei oo siinä semmosta hetkeä, et vois kysyä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Silloin, kun tulee jotain ongelmatapauksia, kun on pätkäilty yhdessä ja sillai, että kysyy neuvoa. Tarvittaessa autetaan toisiamme. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Mulla alko tulla ihan semmosia fyysisiä oireita, että mä en saanut nukkua tai että mä oksensin</i></p>

<p><i>että kukaan lyttäis tai muuta semmosta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Uskaletaan pyytää apua sillon, kun on vaikka huono päivä, niin uskaletaan sekin sanoo. Se on mun mielestä positiivista, koska ei voi olla aina maanantaista perjantaihin vaan hyvällä tuulella ni jos joku tulee itkien töihin ja uskaltaa näyttää, että kyneleet valuu poskilla ja antaa toisten auttaa niin sekin on must kivaa, se henkii luottamusta --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jos tulis semmonen tilanne, että tarviin tukea ja pitäis puhua yksityisistä asioista, niin aina pystyn puhuun tässä porukassa. Kyllä tää on ihan huipputiimi siinä. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><i>aamulla. -- He sano sen, että ei nyt, että kysy myöhemmin. Ja sitä parempaa hetkee ei välttämättä tullu koskaan, että se niin kun kasaantu. -- Sitten jos tulee se, että mä en sitä muistanu tai osannu, niin mä jouduin sitä kysymään, niin sitten tuli se, että ei nyt niin mä ajattelin, että en mä pääse tässä työssäni eteenpäin. Niin sen mä koin silloin hirveen raskaaks -- (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jos on epäselvää, niin kyllähän esimieheltä kysyä voi aina, että kyllä meillä on hänen ovi aina avoinna ja häneltä uskaltaa mennä kysymään. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyllä mä ainakin päivittäinkin jotain varmistan ja kysyn -- ja saattaa olla jotain päiviä, et mä joudun monta kertaakin käymään eikä se tietysti kauheen kivaa oo niille. (tiimin jäsen)</i></p>
---	--

### 7.3. Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen

Psykologisesti turvallisessa tiimissä kaikki tiimin jäsenet voivat tuoda esiin huolia ja epäkohtia ilman pelkoa seuraamuksista, ja virheistä voidaan puhua vapaasti status- ja roolirajoista huolimatta (Edmondson 2003).

#### 7.3.1. Kuuluu kaikille ja "Siitä vois tulla kauhee sota"

Tiimissä 1 vaikeita asioita, kuten huolia, epäilyksiä ja epäkohtia voidaan tuoda esiin ilman seuraamuksien pelkoa. Tiimillä on kyky keskustella vaikeista asioista rakentavalla tavalla. Epäonnistumisista eikä virheistä rangaista vaan niistä puhutaan ja otetaan opiksi.

*"Mä koen, että mä sanon yleensä aika suoraan. Ehkä se on enemmän sillä tavalla, että sanoo sen rakentavalla tavalla. Silloin mä kyllä sanoin sen, että meidän kyllä täytyy perua tää koko juttu, että ei tästä tuu mitään." (tiimin jäsen)*

*"Sekin käytiin sit jälkikäteen läpi, että missä kohtaa olis pitänyt tehdä toisella tavalla ja otettiin opiksi." (tiimin jäsen)*

Tiimi on luonut itselleen foorumeita, joissa haastavat asiat voidaan tuoda esiin ja käsitellä. Kaikki tiimin jäsenet voivat vapaasti tuoda vaikeita asioita keskusteluun. Tiimin esimies

kannustaa tiimin jäseniä nostamaan epäkohtia esiin ja puhumaan niistä ilman, että esimies toimii välikätenä.

*“Onneks meil oli se paja varattuna, koska jos meil ei olis sitä ollu niin mistä se olis koskaan tullu ilmi. Se ei ois samalla lailla tullu ilmi ehkä. -- Se johtaa aina johonkin, et sit sitä parannetaan sitä asiaa, et okei tässä kohtaa tää ei toiminu ja se uskallettiin sanoo niin se muutettiin toiseen muotoon ja nyt sil on taas mahdollisuus toimia.”* (tiimin jäsen)

*“Jokainen ottaa siitä roolia, että me annetaan palautetta toisillemme ja nostetaan niitä epäkohtia sieltä ylös eikä niin, että mulle voi tulla sipittää korvaan, et ota puheeks tää viikkopalaverissa --.”* (esimies)

Tiimissä 1 tekemämme havainnot viikkopalaveri- ja työpajatilanteissa tukevat edellä mainittuja huomioita huolista yhdessä puhumisesta. Huolia ja epäilyksiä esimerkiksi aikaresurssien riittävydestä pysyttiin tuomaan havainnoimissamme tilanteissa esiin. Keskustelua käytiin tiimin aikaisempiin kokemuksiin reflektoiden ja punnittiin erilaisia vaihtoehtoja ennen päätöksen tekoa.

Tiimissä 2 vaikuttaa olevan melko korkea kynnys huolien ja epäkohtien esiintuomiselle. Huolia ei viitsitä nostaa esiin, koska pelätään, että siitä seuraisi erimielisyyttä, tai huolta aiheuttavasta asiasta ajatellaan, että se menee omalla painollaan ohitse. Epäonnistumisista ja virheistä ei puhuta yhdessä vaan ilmenee salailua ja selän takana puhumista. Tällainen tapa toimia koetaan rangaistuksena ja epäasiallisena käyttäytymisenä eikä tiimi osaa käyttää tilaisuutta oppimiskokemuksena.

*“Ei se sillai häiritte, mutta ottaa sillai sillä hetkellä päähän. Ei oo semmoinen mikä mua stressais, mut en mä viitti, siitä vois tulla niin kauhee sota.”* (tiimin jäsen)

*“En mä kokenut sitä silloin, että tää on niin iso juttu, että tästä täytyy keskustella ja jutella. Mä aattelin, että kyllä tää tästä, että tää on varmaan huomenna parempi.”* (tiimin jäsen)

*“Se takana päin puhuminen, et jos on joku asia niin vois tulla sanoon ihan suoraan, ettei tarvi arvailla. -- Se on tosi ilkeetä, siitä tulee tosi huono fiilis, että virheet, mä tykkään, että niistä sanotaan, et niistähän oppii, et sitten, jos salataan se tekeminen ja vatvotaan sitä.”* (tiimin jäsen)

Myös jatkuvat muutokset esimiestilanteessa aiheuttavat tiimissä sen, että ei ole ketään, jolle huolista ja epäkohdista voisi puhua. Huolien ja epäkohtien käsittelemättömyys pitkittää ongelmia eikä niitä saada ratkaistuksi.

*“Noh, ei siinä oo tietenkään semmoseen lähdetty (puhumaan huolista), kun on tää loma-aika ja sitten tää meidän lähiesimies on pois.” (tiimin jäsen)*

*“Ehkä välttämättä tässäkin tilanteessa ei oltas tällä hetkellä, jos tietyt asiat olis pystytty käsittelemään.” (tiimin jäsen)*

Toisaalta stressiä ja ilmapiirin kireyttä aiheuttavasta kiiretilanteesta sekä myös asiakaspalautteista ja hankalista työtehtävistä pystytään puhumaan tiimissä. Tällöin epäkohta ei henkilöidy kehenkään yksittäiseen tiimin jäseneseen vaan pikemminkin koko tiimiin tai esimerkiksi toimintaprosessiin.

*“Kyllä ollaan puhuttu ja tietää sitten varautua, että jos jotain sattuu niin, että ei kannata loukkaantua kaikista pienistä, mutta ei tietenkään asiakkaalle päin, mutta se tiimi. Kyllä mä oon sitten halannut ja pyytänyt anteeks, että sori, että mä oon pahalla päällä.” (tiimin jäsen)*

*“Kyl sitä, kun tulee joku kinkkinen juttu niin mietitään yhdessä mielipide, et mitä me tehtäis, et mitä tän kans tekis.” (tiimin jäsen)*

*“Riippuu vähän asiasta, että jos se on joku yleinen juttu, epäkohta niin, mut jos se liittyy jonkun toisen tekemisiin tai tekemättömiin juttuihin niin ei meistä kukaan puhu.” (tiimin jäsen)*

Tiimin tutkimuksen tekemisen aikainen esimies kokee, että tiimin jäsenet eivät pysty tiimin välisissä keskusteluissa täysin rehellisesti tuomaan esiin huoliaan ja mahdollisia epäkohtia, vaikka esimies yrittää tehdä niille tilaa. Patoutuneet huolenaiheet purkautuvat yhtäkkisesti, kun pinna on tarpeeksi kiristynyt, ja esimiestä tarvitaan avuksi välien selvitteilyyn. Tiimin 2 esimiehellä ei välttämättä ole keinoja tilanteen korjaamiseksi, jotta tiimin jäsenet uskaltaisivat puhua huolista ja epäkohdista yhdessä.

*“Se nostettiin jokaiseen palaveriin asiaks se ilmapiirikokemus, mutta jotenkin on semmoinen olo, ettei sitten halunneet niitä asioita tuoda, ja sitten ovat tulleet minulle puhumaan ja mä oon niitä sitten suoraan tai epäsuoraan niitä tuonut --.” (esimies)*

*“Se on hyvin vaikeeta ottaa esille onks sun filis turvallinen --.” (esimies)*

### 7.3.2. Vertailu Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista huolista ja virheistä yhdessä puhuminen oli tutkittavien tiimien välillä. Molemmissa tiimeissä puhe huolien ja epäkohtien esiintuomista oli runsasta. Jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta auttaa tiimiä 1 nostamaan keskusteluun huolia, virheitä ja epäilyksiä ilman pelkoa tiimistä tulevista seurauksista tai rangaistuksista. Kaikki tiimin jäsenet voivat vapaasti tuoda vaikeita asioita keskusteluun status- ja roolirajoista huolimatta. Esimiestä ei tarvita tuomaan vaikeita asioita keskusteluun, vaan päinvastoin hän kannustaa tiimin jäseniä tuomaan asioita esille itse. Tiimi 1 epäonnistuu yhdessä ja ketään ei jätetä yksin vastuuseen tilanteesta. Tiimissä 2 erimielisyyttä pelätään, epäonnistumisia saatetaan salailla, niistä saatetaan puhua selän takana eikä niitä käsitellä yhdessä. Tiimin jäsenet yrittävät käyttää esimiestään kanavana epäkohtien esiin tuomiselle. Taulukossa 16. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastattelusta Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty huolista ja virheistä yhdessä puhumisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 17.** Tiimien 1 ja 2 Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen -kategorian sitaatit.

Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimissä vaikeita asioita, kuten huolia, epäilyksiä, epäkohtia ja virheitä voidaan tuoda esiin ilman seuraamuksien pelkoa.</p> <p><i>Kyllä uskalletaan sanoo. Että en pidä tuosta ja tuo ei oo nyt minusta hyvä asia ja tää ei vie meidän tavoitteita eteenpäin ja miettikääs nyt tota aikataulua ja onks tossa mitään järkeä ja miks me tartuttais tohon. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Jokainen ottaa siitä roolia, että me annetaan palautetta toisillemme ja nostetaan niitä epäkohtia sieltä ylös eikä niin, että mulle voi tulla sipittään korvaan, et ota puheeks tää viikkopalaverissa. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Siinähan se mitataan se luottamus, että voitko sä tuoda ne vaikeet asiat sinne --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se johtaa aina johonkin, et sit sitä parannetaan sitä asiaa, et okei tässä kohtaa tää ei toiminu ja se uskallettiin sanoo niin se muutettiin toiseen muotoon ja nyt sil on taas mahdollisuus toimia. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Täällä pystytään puhumaan vaikeistakin asioista, että ihmiset pystyy refleктоimaan sitä toimintaa ja ottaa vastaan. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimissä vaikeita asioita, kuten huolia, epäilyksiä, epäkohtia ja virheitä ei tuoda herkästi esiin, koska pelätään seuraamuksia.</p> <p><i>Se nostettiin jokaiseen palaveriin asiaks se il-mapiirikokemus, mutta jotenkin on semmoinen olo, ettei sitten halunneet niitä asioita tuoda, ja sitten ovat tulleet minulle puhumaan ja mä oon niitä sitten suoraan tai epäsuoraan niitä tuonut --. (esimies)</i></p> <p><i>Ei se sillai häiritte, mutta ottaa sillai sillä hetkellä päähän. Ei oo semmoinen mikä mua stressais, mut en mä viitti, siitä vois tulla niin kauhee sota. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ehkä välttämättä tässäkin tilanteessa ei oltais tällä hetkellä, jos tietyt asiat olis pystytty käsittelemään. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se takana päin puhuminen, et jos on joku asia niin vois tulla sanoon ihan suoraan, ettei tarvi arvailla. -- Se on tosi ilkeetä, siitä tulee tosi huono fiilis, että virheet, mä tykkään, että niistä sanotaan, et niistähan oppii, et sitten jos salataan se tekeminen ja vatvotaan sitä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Täytyis pystyä, ettei tarvi kytätä kauheesti sitä, että mikä on otollinen hetki ottaa tämä asia puheeks, kattoo meneekö viikko. (tiimin jäsen)</i></p>

#### 7.4. Innovatiivinen toiminta

Innovatiivinen toiminta on uusien tai erilaisten asioiden tekemistä älykkäästi, jotta hyödyllisiä tuloksia saadaan tiimissä aikaan. Innovatiivinen toiminta on todennäköisempää, kun tiimissä on psykologisesti turvallista, sillä psykologinen turvallisuus edistää tiedon

jakamista ja mahdollistaa riskinoton sekä halukkuuden ehdottaa uusia ideoita ilman pelkoa tai häpeää. Tällöin tiimin jäsenillä on enemmän tietoa uusien ideoiden kehittämistä varten. (Edmondson 2003.)

#### 7.4.1. Yrittäjämäiset innovaattorit ja ”Millä ajalla?” -kysyjät

Tiimin 1 jäsenet kuvaavat tiimiään ideointikyvykkääksi, dynaamiseksi ja uusiutumiskykyiseksi. Tiimissä jokaisen on turvallista tuoda esiin uusia ideoita ja aloitteita. Tiimi kehittää omaa toimintaansa aktiivisesti, tekee uusia aloitteita ja laittaa käytäntöön uusia ideoita. Tiimi haluaa kehittää itseään myös tiiminä ja tekeekin asioita sen eteen.

*“Semmonen ideointikyvykyys, että tulee uusia ehdotuksia, niin se on hyvä merkki siitä, että tiimi toimii, koska se haluaa kehittyä eikä jäädä paikoilleen, että ideoidaan uutta tekemistä.”* (tiimin jäsen)

*“Tässä tiimissä kyllä kaikki ideat jalkautetaan ja otetaan käyttöön kaikki hyvät ideat. Sieltä tulee ihan eri tyyppisiä näkökulmia eri suunnista, kun on todella heterogeenisilla taustoilla.”* (tiimin jäsen)

Tiimillä on käytössään toimintamalleja, jotka tukevat innovatiivisuutta. Tiimi muotoutuu dynaamisesti työpareihin ja pienryhmiin kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan hyödyntäen jäsentensä osaamista ja kiinnostuneisuutta. Tiimi toimii yrittäjämäisesti, tarpeen mukaan orgaanisesti muuntuen.

*“Mä luotan tällöisiin pieniin ryhmiin, jotka vie niitä tiettyjä asioita eteenpäin ja sit tuo ne aina sinne pajaan, missä taas sitten myllätään yhdessä ja sit taas se pienryhmä jatkaa eteenpäin.”* (esimies)

*“Ne on muovautuneet hiljalleen sen tarpeen mukaan. Mitä tarvitaan, mitä kaivataan, kuka siitä on innostunut ja kenelle se on vahvuus.”* (tiimin jäsen)

*“Jos mietitään uusia juttuja, niin kyllä se heti katotaan, että kuka tähän tehtävään olis paras -- totta kai myös ammattitaitoo, mutta myös sitä semmosta kiinnostuneisuutta ja innostuneisuutta. Harvemmin mun mielestä kukaan joutuu semmisiin työtehtäviin, jotka olis kovin vastenmielisiä.”* (tiimin jäsen)

*“Mä koen, että tää on startup, joka elää tällöisen organisaation sisällä --.”* (tiimin jäsen)



Puhe innovatiivisesta toiminnasta sekä kehittämis- ja kehittymiskyvyydestä ja -halusta oli tiimissä 1 runsasta ja innostunutta. Myös tiimissä tekemämme havainnot viikko-palaveri- ja työpajatilanteissa tukevat edellä mainittuja huomioita innovatiivisesta toiminnasta. Havainnoimissamme tilanteissa ilmapiiri oli innostunut ja utelias. Kaikki läsnäolijat osallistuvat aktiivisesti esimerkiksi kysymysten ja täydentävien jatkokysymysten avulla, ja esille tuotuja uusia näkökulmia ja ideoita kirjattiin ylös kaikkien nähtäville. Havainnoimamme hetket olivat tuotteliaita tilaisuuksia, joissa käsillä olevia asioita vietiin yhdessä tiimin voimin eteenpäin.

Tiimi 2 ei ole yrityksistä huolimatta edistynyt toimintansa kehittämisessä. Syyksi kuvataan jatkuvaa kiirettä, ajan puutetta ja työkuormaa. Toisaalta tiimissä koetaan myös joldolta tulevaa muutospainetta.

*“Me ollaan monta kertaa mietitty porukalla, että mitä me muutettais. -- Kyllä me ollaan kaikkee yritetty keksiä, mutta siihen me jäädään siihen samaan tilanteeseen. -- Tää on ihan pattitilanne.”* (tiimin jäsen)

*“Onhan se ollut puheissa, että jotain tarvis tehdä, että sitä tarvis jotenkin kehittää ja muuttaa, mutta ei oo ollut aikaa --.”* (tiimin jäsen)

*“Kun on niin hektistä ja niitä muutoksia tulee, niitä otetaan vastaan ja suoritetaan.”* (tiimin jäsen)

*“Et mietitään... eihän me mietitä, vaan toi yläporras, et mikä meillä sitten tulee ens vuonna. Tulee muuttuun sitten.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä kuitenkin ymmärretään innovatiivisen toiminnan ja uudistumiskyvyn tärkeys, ja yksilötasolla jonkinasteista kehittämistä tapahtuu, mutta sille ei aina välttämättä anneta mahdollisuutta.

*“Jos ei koskaan mitään kyseenalaisteta, niin ei mitään muutosta tapahdu. -- Ja se tiimin työskentelytapa tai oma työskentelytapa niin kyllähän sitäkin täytyy joskus ravistella.”* (tiimin jäsen)

*“Kyllä mä ainakin, että yrittäny tossa kattoo et hei mulla menee tässä ihan hirveen paljon aikaa, et voinks mä tehdä ton näppärämmin, mut se, että sit on usein tullu, kun mä oon yrittäny jotain, et 'voi, kato me ollaan tää aina tehty näin ja kyllä tää tästä, kun me ollaan tää aina tehty näin' niin ei se kyllä mun mielestä ole kehittämistä.”* (tiimin jäsen)

*“Omaa työtä on yritetty miettiä, että miten me saatais vielä näppärämmin hoidettua. -- Koska sehän on ihan selvää, että me ollaan sen oman hommamme parhaat asiantuntijat. Kyllä me ollaan isoja muutoksia tehty, ihan olosuhteiden pakosta.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä on myös kokemusta siitä, että uutta on opittu ja omaa työtä on päästy kehittämään ja saatu siitä onnistumisen kokemuksia. Yön kuvan muutoksen vuoksi ei tästä ole kuitenkaan lopulta päässyt nauttimaan, kun on siirrytty tekemään toista työtehtävää.

*“Mulla tuli semmonen tunne, että hei tää meni aika hyvin, mutta sitten mä sanoin hellurei ja siirryin seuraavaan paikkaan. Mä en siinä -- pystynyt elämään sitten sen tason kanssa, mihin mä pääsin.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä 2 puhe innovatiiviseen toimintaan tai pikemminkin sen puutteeseen liittyen oli runsasta ja sitä leimasi toivottomuus ja voimattomuus.

#### 7.4.2. Vertailu Innovatiivinen toiminta -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista innovatiivinen toiminta oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimin 1 toimintakulttuuriin kuuluu innovatiivinen toiminta ja se näkyy tiimin toiminnassa ja puheessa. Tiimin 2 työtehtävät ovat luonteeltaan usein samoina toistuvia ja työn jatkuvaan kehittämiseen tai innovatiiviseen ei panosteta. Kuitenkin tiimin jäsenillä olisi asiantuntemusta, halua ja tarvetta ratkoa esimerkiksi työn kuormittavuuteen liittyviä haasteita työprosesseja kehittämällä. Taulukossa 17. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimus-haastatteluista Innovatiivinen toiminta -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty innovatiivisen toiminnan ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 18.** Tiimien 1 ja 2 Innovatiivinen toiminta -kategorian sitaatit.

<b>Innovatiivinen toiminta</b>	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimissä jokaisen on turvallista tuoda esiin uusia ideoita ja aloitteita ilman pelkoa tai häpeää. Tiimi uudistaa omaa toimintaansa aktiivisesti.</p> <p><i>Me mietitään, miten me ollaan parempi tiimi. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Tiimi muuttuu ja se tulee muuttumaan ja sitä halutaan muuttaa tavallaan tilanteisiin sopivaksi sen mukaan, jos nähdään, että jäädään vähän liikaa paikalleen. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ideoita voi heittää kuka vaan, et ei tuu silleen ylhäältä, et nyt tämä lukee meidän strategiassa, et nyt teemme tätä vaan että jokainen kokee, että voi tuoda näit uusia avauksia. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Semmonen orgaaninen tiimi, että se osaa kasvaa ja muuttua orgaanisesti tarpeen mukaan, missä on sitä tekemistä ja paloo ja mihin maailma muuttuu --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Aktiivisesti mietitään sitä toiminnan kehittämistä ja fokuoimista -- uusia aloitteita on ilmassa ja tarpeitakin -- mutta mikä se sitten on se (toiminnan kärki) niin sitä me mietitään kyllä aktiivisesti. Ne pajat on yks konkreettinen esimerkki siitä, ne on varattu nimenomaan toiminnan kehittämiseksi. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Meillä on täällä vähän semmonen positiivinen hulluus, että me uskotaan siihen, että me voidaan tehdä mitä vaan ja se vaikuttaa siihen, että me tehdään aika ihmeellisiä juttuja. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimi kokee, että sillä ei ole aikaa eikä resursseja uusien ideoiden kokeilemiseen eikä tiimin toiminnan kehittämiseen. Myös avoimuutta uusille ajatuksille työn tekemistä puuttuu.</p> <p><i>Onhan se ollut puheissa, että jotain tarvis tehdä, että sitä tarvis jotenkin kehittää ja muuttaa, mutta ei oo ollut aikaa --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Näissä tiimipalavereissa ja yksikön palavereissa kyllä etitään välillä teknisiä ratkaisuja, välillä ihan tämmöisiä toiminnallisia ratkaisuja erilaisiin asioihin. Mutta ehkä sitä voisi enemmän tehostaa, että istuttais alas ja puhuttais. (esimies)</i></p> <p><i>Omaa työtä on yritetty miettiä, että miten me saatais vielä näppärämmin hoidettua. -- Koska sehän on ihan selvää, että me ollaan sen oman hommamme parhaat asiantuntijat. Kyllä me ollaan isoja muutoksia tehty, ihan olosuhteiden pakosta. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Kyllä mä ainakin, että yrittänyt tossa kattoo et hei mulla menee tässä ihan hirveen paljon aikaa, et voinks mä tehdä ton näppärämmin, mut se, että sit on usein tullu, kun mä oon yrittänyt jotain, et 'voi, kato me ollaan tää aina tehty näin ja kyllä tää tästä, kun me ollaan tää aina tehty näin' niin ei se kyllä mun mielestä ole kehittämistä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me todetaan, että vaikka tekis niin ja näin, niin ei sitten kyllä onnistu kumminkaan -- kyllä me olla funtsittu ja mietitty niitä. (tiimin jäsen)</i></p>

## 7.5. Rajojen ylittäminen

Rajojen ylittäminen tarkoittaa tiimin ulkopuolista viestintää muiden ryhmien kanssa tavoitteiden, aikataulujen ja resurssien koordinoinnin onnistumiseksi. Rajojen ylittäminen voi sisältää sosiaalisia riskejä, kuten avun, resurssien tai palautteen pyytämistä sekä huonojen uutisten, kuten viivästysten, toimittamista. Kun tiimin jäsenet ovat tottuneet toimimaan tiimissä, jossa on tiimioppimista edistäviä tekijöitä, on työnkuvaan liittyvien rajojen ylittäminen mahdollista. (Edmondson 2003.)

### 7.5.1. ”Me voidaan mitä vaan” ja puuttuvat pelimerkit

Tiimin 1 jäsenet näkevät verkostoitumisen erittäin tärkeänä ja se on osa tiimiläisten työtä. Verkostoitumalla he ottavat vastuuta tiimin toiminnan näkyvyydestä, oman työnsä monipuolisuudesta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta. He viestivät organisaationsa toiminnasta eri tahojen suuntaan ja jakavat osaamistaan yli oman organisaation. Tiimi hyödyntää sidosryhmiään oman toimintansa kehittämisessä järjestämällä yhteisiä tapauksia, joissa ideoidaan, kehitetään tai vaihdetaan mielipiteitä ja tutkimustietoa. Osa tiimiläisistä kuuluu myös muihin organisaation tiimeihin.

*”Paljon asiantuntemusta ja tosi paljon verkostoo talon sisällä ja sit myös ulospäin. -- Tosi hyvin verkostoitunu tiimi.”* (tiimin jäsen)

*”Mä teen nyt tosi paljon tätä ekosysteemityötä eli toimin näitten meidän ulkopuolisten verkostojen kanssa --.”* (tiimin jäsen)

*”Mä oon se yhdistävä linkki -- kun mä oon molemmissa.”* (tiimin jäsen)

Tiimillä 2 on viestintää tiimien ulkopuolisten ryhmien kanssa erilaisissa tilanteissa, mutta tämän teeman puhetta leimaa ”pelimerkkien” ja foorumien puuttuminen, mikä tarkoittaa sitä, ettei tiimi eikä sen esimies ole (vielä) onnistunut yrityksistä huolimatta takaamaan tiimille riittäviä resursseja. Tiimi mieltää, että organisaatiossa tapahtuneet muutokset, esimiesvaihdokset ja puuttumattomuus voivat olla syynä siihen, ettei asia ole pyynnöistä huolimatta edennyt.

*“Meil on kontaktia moneen suuntaan ja sitten, jos tulee joku oikein paha paikka, niin sitten toimitusjohtaja on hoitanu, entinen toimitusjohtaja ainakin hoiti.” (tiimin jäsen)*

*“Me ollaan vuodesta 2008 lähtien sanottu, että meitä on liian vähän. -- Nyt se on taas nostettu pöytään ja yhteistoimintaryhmään se on kirjattu ja meidän työsuojeluorganisaatiokin on valjastettu, mutta aika hyvin meidät on tässä ohitettu tässä huolella ja tässä toiveessa.” (tiimin jäsen)*

*“Kyllä mä oon ottanut asioita puheeks, mutta mullakaan ei oo ollut niitä foorumeita hirveesti.” (esimies)*

Henkilövaihdokset organisaatiossa vaikeuttavat myös tiettyjen työtehtävien koordinoimista, minkä seurauksena aiheutuu huolta esimerkiksi tietyn projektin aikataulusta. Edellä mainituista seikoista johtuen tiimi kokee eriarvoisuutta ja turvattomuutta ja muutosten johdosta myös tulevaisuus arveluttaa.

*“Me ollaan aika lailla tyhjän päällä, meidän väki, että tuolla on muut, niillä on esimiesasiat kunnossa, mutta meillä ei nyt oo oikeestaan kukaan kuka meitä vetäis. Et sekin alkaa vähän tuntuun nielussa, että gulp, miten tästä sitten eteenpäin.” (tiimin jäsen)*

*“Meidän edellinen toimitusjohtaja oli helposti lähestyttävä tyyppi ja hänen kanssaan asiat hoitu ja nyt meille on tullut tämä -- Arveluttaa, miten hänen kanssaan se yhteistyö lähtee vai lähteekö ja miten se hoituu. -- Ei muuta kun pienellä jännityksellä sitäkin tässä odotellaan miten tässä tulee käymään. (tiimin jäsen)*

#### 7.5.2. Vertailu Rajojen ylittäminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista rajojen ylittäminen oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä 1 jokainen jäsen ottaa vastuuta tiimin toiminnan monipuolisuudesta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, viestii organisaationsa toiminnasta ja jakaa osaa mistaan yli oman organisaation. Tiimissä verkostoituminen on luontaista ja työtehtäviä tehdään yli tiimirajojen. Tiimi hyödyntää sidosryhmiään oman toimintansa kehittämisessä. Tiimissä 2 ei ole uskallusta verkostoitua oman organisaation ulkopuolelle tiimin toiminnan kehittämiseksi. Tiimin ulkopuolista tietoa, apua tai resursseja ei saada hyödynnettyä. Taulukossa 18. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastatteluista Rajojen ylittäminen -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten ja esimiesten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty rajojen ylittämisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 19.** Tiimien 1 ja 2 Rajojen ylittäminen -kategorian sitaatit.

<b>Rajojen ylittäminen</b>	
<p><b>Tiimi 1</b></p> <p>Tiimin jäsenille verkostoituminen on tärkeää. He ottavat vastuuta tiimin toiminnan monipuolisuudesta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, viestivät organisaationsa toiminnasta ja jakavat osaamistaan yli oman organisaation. Osa tiimiläisistä kuuluu myös organisaation muihin tiimeihin.</p> <p><i>Semmonen hyvin verkostoitunu porukka, joka tuntee taloo -- paljon asiantuntemusta ja tosi paljon verkostoo talon sisällä ja sit myös ulospäin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me eletään aika kaoottisessa ympäristössä koko ajan, muuttuvassa, koko ajan tehdään myös ulkopuolisten verkostojen kanssa ja kovasti siellä, täällä ja tuolla. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Johtajan kans me paljonkin keskustellaan, mietitään ja sparraillaan, et on kanna auki. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Meillähän on täällä vähän semmonen positiivinen hulluus, että me uskotaan siihen, että me voidaan tehdä mitä vaan ja se vaikuttaa siihen, että me tehdään aika ihmeellisiä juttuja. Mutta sitten tietysti välillä saadaan näpeillemmekin, ettei me ihan kaikkea voida tehdä mitä ajatellaan ja meillä on se vahva usko siihen, että me voidaan vaikuttaa, niin kuin me voidaan-kin, mutta on myös asioita mihin me ei voida vaikuttaa ja se on semmonen asia mikä siihen turvallisuuteen voi vaikuttaa, voi vahvemmin järkyttää. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b></p> <p>Tiimi viestii organisaation muiden asiantuntijoiden kanssa, pääsääntöisesti oman organisaation sisällä, mutta ei aktiivisesti verkostoidu oman organisaation ulkopuolelle. Tiimin jäsenet kokevat, etteivät he saa vietyä asioitaan eteenpäin organisaatiossa.</p> <p><i>Mä oo ottanut asioita puheeks, mutta mullaakaan ei oo ollut niitä foorumeita hirveesti. (esimies)</i></p> <p><i>Sitten vaihdettiin esimiestä, kun organisaatio muuttui -- mutta häneltä vietiin pelimerkit, hänellä ei ollut mitään valtaa, hän ei voinut tehdä mitään päätöksiä, oli muuten mukava. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me ollaan vuodesta 2008 lähtien sanottu, että meitä on liian vähän. -- Nyt se on taas nostettu pöytään ja yhteistoimintaryhmään se on kirjattu ja meidän työsuojeluorganisaatiokin on valjastettu, mutta aika hyvin meidät on tässä ohitettu tässä huoleessa ja tässä toiveessa. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me ollaan aika lailla tyhjän päällä, meidän väki, että tuolla on muut, niillä on esimiesasiat kunnossa, mutta meillä ei nyt oo oikeestaan kukaan kuka meitä vetäis. Et sekin alkaa vähän tuntuun nielussa, että gulp, miten tästä sitten eteenpäin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Tietenkin on vaikuttanut, kun vanha toimitusjohtaja lähti ja sitten oli tää vt, joka nyt sitten valittiin niin hän ei oikein ottanu kantaa noihin -- Niin ei kukaan sit kumminkaan puuttunut. -- Et siihen se on jäänyt sitten. Mut ei me asiaa siihen jätetä, mutta se on nyt tällä hetkellä ihan sillai stopissa, että kelluu vaan. (tiimin jäsen)</i></p>

## 7.6. Tutkimuksemme tuottama lisäys Tiimioppimisen ominaisuuksiin

Tutkimuksessamme löysimme Edmondsonin (2003) malliin uuden tiimioppimisen ominaisuuden. Tutkimuksemme perusteella vaikuttaa siltä, että tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa kiittämisen ja kehumisen kulttuurin syntymiseen tiimissä. Puhetta tästä aiheesta ilmeni runsaasti aineistossamme, joten kiittämisen ja kehumisen kulttuurista tuli merkityksellinen. Kyseinen aihe ei mielestämme suoraan sopinut mihinkään Edmondsonin mallin kategoriaan. Seuraavassa alaluvussa käsittelemme löydöksemme tässä kategoriassa samoin kuin muutkin kategoriat tässä luvussa.

### 7.6.1. Keskinäisen kiittämisen ja kehumisen kulttuuri tiimissä

Tiimissä 1 ilmeni sekä haastattelujen että havainnointien perusteella runsaasti keskinäistä kehumista ja kiitosten jakamista. Tiimissä on keskinäistä kannustamista, toisten esiintuomille ideoille tai ajatuksille hihkutaan ja pienillekin onnistumisille skoolataan. Havainnoimissamme viikkopalaveri- ja työpajatilanteissa oli positiivinen ja kannustava henki, kannustavia kommentteja jaettiin sanoin ja elein. Tiimin jäsenet poistuivat palaveritilasta iloisina ja nauravaisina.

*”Nostetaan tsemppiä ja kiitosta kaikille tekemisestä.”* (tiimin jäsen)

Tiimissä 2 ei kehuja kovinkaan paljon viljellä. Toisen auttamisesta kyllä kiitetään, näin totesimme havainnointilanteessakin, mutta tiimin jäsenet kaipaisivat enemmän kehuja ja keskinäistä kannustusta. Tiimin kulttuuri ei ole päässyt kehittymään kiittämistä ja kehumista mahdollistavaksi, koska tiimillä ei ole yhteisiä säännöllisiä palavereja, joissa esimerkiksi onnistumisia voisi juhlistaa ja arjen ulkopuoliset yhteiset hetket puuttuvat.

*”Ei nyt tuu mieleen, että joku olis tullut sanoo, että sä teit ton hyvin.”* (tiimin jäsen)

Tutkimuksemme perusteella tiimin jaettu uskomus psykologisen turvallisuuden tunteesta mahdollistaa kiittämisen ja kehumisen kulttuurin tiimissä. Jos psykologisen turvallisuuden tunne on vähäinen, ei kiittämisen ja kehumisen kulttuuria pääse muodostumaan.

### 7.6.2. Vertailu Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen -kategoriassa tiimien välillä

Edellä olemme kuvailleet, miten erilaista keskinäinen kiittäminen ja kehuminen oli tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä 1 jokainen jäsen kannustaa toinen toistaan ja toisten tiimiläisten ideoita ja onnistumisia huomioidaan, kiitetään ja kehutaan. Tiimissä 2 ei kiittämisen ja kehumisen kulttuuria ole muodostunut. Tiimin jäsenet kaipaavat työssään enemmän onnistumisen huomioimista ja kehumista. Taulukossa 19. vertailemme tiimien 1 ja 2 tutkimushaastattelusta Kiittämisen ja kehumisen kulttuuri -kategoriaan poimittuja tiimin jäsenten sitaatteja. Taulukon alkuun on tiivistetty keskinäisen kiittämisen ja kehumisen ilmeneminen tutkituissa tiimeissä.

**Taulukko 20.** Tiimien 1 ja 2 Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen -kategorian sitaatit.

Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen	
<p><b>Tiimi 1</b> Tiimissä on keskinäistä kannustamista ja toisten tiimiläisten ideoiden ja onnistumisten kiittämistä ja kehumista.</p> <p><i>Muistetaan sanoo, että "voi hitto, että sä oot kyllä hyvä tossa", että sekin on tärkeitä muistaa sanoo toisille ja se on mun mielestä ollu kyl tossa mejän porukassa ja itsellekin sellanen missä sitten aina voi sitä omaa itse-tuntemustaan, itsetuntoaan sillai saada kohotettua, että joku toinen sanoo että "no hei camoon, mietis nyt mitä tässä nyt on saatu aikaseks --. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Nostetaan tsemppiä ja kiitosta kaikille tekemisestä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Täällä käytetään paljon sitäkin ilmasua, että 'Jee!', ainakin mun mielestä. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Siellä pystytään antaan sitä kunniaa ja yleensä aika vapaasti kehutaan toisia. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se tulee hyvin paljon siellä arjessa just sellaisina pieninä sanoina, tekoina ja lauseina ja kiitoksina --. (tiimin jäsen)</i></p>	<p><b>Tiimi 2</b> Tiimin jäsenet kaipaavat työssään onnistumisen huomioimista ja kehumista.</p> <p><i>Ei sitä suusanallisesti kovasti viljellä -- Kyllä kiitosta satelee, kun sä autat jotakuta. Me ollaan kuitenkin erilaisia, meillä on omat vahvuutemme ja ite pyrin nostaan esille sen, että toisella on joku asia hyvin hallinnassa ja että se luontuu joltakin. Mutta ei nyt tuu mieleen, että joku olis tullut sanoo, että sä teit ton hyvin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Se voi taas olla se toimistopalaveri, missä kohtaa sen voi purkaa ja kirjataan ylös ja annetaan kymmenen pistettä ja papukaijamerkki. Mutta ei omalla kohtaa kyllä satele. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Ei mitään semmosia tsemppiä kaverit, te ootte hyviä. Me vaan painetaan tätä raidetta eteenpäin. (tiimin jäsen)</i></p> <p><i>Me tehdään rahaa tähän taloon, se tuntuu joskus, ettei meistä kukaan mitään välitä. (tiimin jäsen)</i></p>



### 7.7. Yhteenveto: Psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimioppimiseen

Edmondsonin malli (2003) tiimioppimisen ominaisuuksista, joita tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta välittää, toteutuu tutkimuksemme perusteella tutkimissamme tiimeissä. Psykologisen turvallisuuden mahdollistamia tiimioppimisen ominaisuuksia ovat Palautteen pyytäminen, Avun pyytäminen, Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, Innovatiivinen toiminta ja Rajojen ylittäminen sekä tutkimuksemme mukaan lisäksi Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen. Jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta tiimissä näyttää todennäköisesti vaikuttavan tiimissä oppimiseen ja tiimioppimisen kehittymiseen. Jos tiimissä ei ole jaettua uskomusta psykologisesta turvallisuudesta, ei tiimioppiminen ole tehokasta ja vaikuttavaa. Esittelemme seuraavaksi vielä yhteenvedon tutkimuksessamme esiin tulleista keskeisistä tuloksista liittyen tiimin psykologisen turvallisuuden välittämiin tiimioppimisen ominaisuuksiin (Taulukko 20.).

**Taulukko 21.** Tiimioppiminen: keskeisimmät tulokset (jatkuu sivulle 129).

<b>Tiimioppiminen</b>	
<b>Palautteen pyytäminen</b>	<p>Tiimioppimista edistää, kun tiimin jäsenet pyytävät toisiltaan palautetta ja mielipiteitä, joiden avulla kysyjä pääsee viemään asiaansa eteenpäin ja näin opitaan yhdessä. Palautteen saaminen ja sen antamisen taidot koetaan tiimissä tärkeinä ja palautekulttuuriin kehittämiseen panostetaan.</p> <p>Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, ei rakentavaa palautekulttuuria tiimissä synny ja yksi tiimioppimisen mahdollisuuksista jää käyttämättä.</p>
<b>Avun pyytäminen</b>	<p>Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokainen jäsen uskaltaa pyytää apua toisiltaan ja tiimissä kaikki auttavat toisiaan. Tiimi toimii tärkeänä turvallisuutta luovana tukiverkostona. Asioiden jakaminen ja keskinäinen ajatusten sparrailu on välitöntä ja arjessa päivittäin luonnollisesti tapahtuvaa. Tiimi osaa hyödyntää jäsentensä osaamista.</p> <p>Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, ei tiimissä uskalleta pyytää apua vaan pelätään torjutuksi tulemistä. Avun tarvitsija ei opi eikä tiimioppimista tapahdu.</p>
<b>Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen</b>	<p>Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokainen jäsen uskaltaa tuoda esiin vaikeita asioita, kuten huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman seuraamuksien pelkoa. Tiimillä on kyky keskustella vaikeista asioista rakentavalla tavalla. Epäonnistumisista eikä virheistä rangaista vaan niistä puhutaan ja otetaan opiksi. Esimies kannustaa tiimin jäseniä nostamaan epäkohtia esiin ja puhumaan niistä ilman, että esimies toimii välikätenä.</p> <p>Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, ei huolia tai epäkohtia uskalleta tai viitsitä nostaa esiin, koska pelätään, että siitä seuraisi erimielisyyttä, tai ajatellaan, että se menee omalla painollaan ohitse. Epäonnistumisia eikä virheitä käsitellä yhdessä vaan ilmenee salailua, selän takana puhumista ja tuomitsemista. Tiimi ei osaa käyttää tilaisuutta oppimiskokemuksena.</p>
<b>Innovatiivinen toiminta</b>	<p>Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokaisen jäsenen on turvallista tuoda esiin uusia ideoita ja aloitteita ilman pelkoa tai häpeää. Tiimillä on käytössään toimintamalleja, jotka tukevat innovatiivisuutta. Tiimi uudistaa omaa toimintaansa aktiivisesti hyödyntäen jäsentensä osaamista ja kiinnostuneisuutta.</p> <p>Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, se voi estää uusien ideoiden kokeilemisen sekä tiimin toiminnan kehittämisen. Tiimissä ei ole avoimuutta eikä uskallusta uusille ideoille eikä tiimioppimiselle anneta tilaa tai mahdollisuutta.</p>
<b>Rajojen ylittäminen</b>	<p>Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokainen jäsen ottaa vastuuta tiimin toiminnan monipuolisuudesta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, viestii organisaationsa toiminnasta ja jakaa osaamistaan yli oman organisaation. Tiimissä verkostoituminen on luontaista ja työtehtäviä tehdään yli tiimirajojen.</p> <p>Tiimi hyödyntää sidosryhmiään oman toimintansa kehittämisessä.</p>

	Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, ei tiimillä ole uskallusta verkostoitua oman organisaation ulkopuolelle tiimin toiminnan kehittämiseksi. Tiimin ulkopuolista tietoa, apua tai resursseja ei saada hyödynnettyä eikä tiimioppimista näin tapahdu.
<b>Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen</b>	Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokainen jäsen kannustaa toinen toistaan ja toisten tiimiläisten ideoita ja onnistumisia huomioidaan, kiitetään ja kehutaan. Kun psykologista turvallisuutta ei tiimissä ole, ei kiittämisen ja kehumisen kulttuuria pääse muodostumaan. Näin ollen onnistumisen ja oppimisen vahvistamisen yksi tapa jää puuttumaan.

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksestamme tekemämme johtopäätökset, jotka perustuvat keskeisiin tutkimuksemme aineistosta analysoimiimme tuloksiin. Tarkastelemme johtopäätöksiä tiimi- ja tiimioppimisteorioiden, psykologisen turvallisuuden viitekehyksen sekä käyttämämme Edmondsonin (2003) mallin kautta. Mallissa esitellään tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät sekä psykologisen turvallisuuden välittämät tiimioppimisen ominaisuudet. Luvun alussa esittelemme tutkimuksemme tulokset ja teoreettisen kontribuution, sen jälkeen annamme suosituksia tiimeille ja esimiehille, sitten tarkastelemme tutkimuksemme rajoitteita ja yleistettävyyttä, ja lopuksi pohdimme jatkotutkimuksen aiheita ja aiheen syventämistä.

### 8.1. Tutkimuksen tulokset ja teoreettinen kontribuutio

#### **Edmondsonin malli osoittautui toimivaksi**

Tutkimuksemme mukaan tiimin psykologinen turvallisuus rakentuu Edmondsonin (2003) mallin mukaisesti. Löysimme tutkimistamme tiimeistä organisaation käytäntöihin liittyvät tekijät ja analysoimme niiden vaikutusta tiimiä vahvistavana tai sitä heikentävinä. Vahvistavat tekijät loivat tiimiin merkittävää psykologisen turvallisuuden tunnetta, ja niiden vähäisyys tai puute heijastui tiimiin epäedullisesti. Edmondsonin malli osoittautui tutkimuksessamme toimivaksi. Mallin mukaiset Organisaation käytännöt -kategorian vaikuttavat tekijät löytyivät tutkituista tiimeistä siten, että tekijät todistavat psykologisen turvallisuuden olemassaoloa ja toisaalta sen puutetta. Tiimioppimisen ominaisuuksia tarkastellessamme kävi ilmi, että mitä vahvemmin niitä sekä psykologista turvallisuutta tiimistä löytyi, sitä kehitysmuotoisempi ja oppimaan kykenevä sekä monipuolisesti toimintaansa kehittävä tiimi oli. Tutkimuksemme perusteella tiimin jaettuun uskomukseen psykologisesta turvallisuudesta vaikuttavat Edmondsonin (2003) mallin mukaiset organisaation

käytännöt: Esimiehen käyttäytyminen, Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, Keskinäinen luottamus ja kunnioitus, Kokeilukulttuuri ja Organisaation tuki. (Edmondson 2003.)

### **Esimiehen merkittävä vaikutus psykologisen turvallisuuden rakentumisessa**

Tutkimuksemme perusteella tiimin 1 psykologista turvallisuutta edistää, kun esimies on osa tiimiä ja on läsnä tiimin arjessa. Hän käy aitoa dialogia tiimin jäsenten kanssa sekä osallistaa ja aktivoi tiimin jäseniä. Aiempienkin tutkimusten mukaan tiimejä osallistava esimies luo psykologista turvallisuutta. Osallistamiseen kuuluu esimiehen avoimuus uusille ideoille, helposti lähestyttävyys ja se, että esimies on helposti tavoitettavissa. (Hirak, Peng, Carmeli ja Schaubroeck 2012; Edmondson 2018.) Tiimin 1 esimies mahdollistaa koko tiimin yhteiset ja säännölliset kohtaamis- ja keskustelutilaisuudet. Otalan (2018) mukaan psykologinen turvallisuus näkyy tiimin kulttuurissa ja ilmapiirissä juuri yhteiselle ajattelulle luotuna tilana ja yhteisen ajattelun työkalujen hyödyntämisenä (Ojala 2018: 153–154). Tiimin 1 esimies on avoin ja uskaltaa myöntää oman epävarmuutensa, ja hänen käyttäytymiseensä liittyy valmentavan johtajuuden piirteitä. Tällöin esimies kehittää tiimin kanssa sen toimintaa tavoitteellisesti, on kiinnostunut tiimiläisistä ja luo tiimin jäsenille mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti ja yksilöinä (Ristikangas: 2017: 20). On myös tutkittu, että yhteisöllinen ja jaettu johtaminen vaikuttavat positiivisesti ja voimakkaasti työntekijöiden ääneen ilmaisemiseen, tiimioppimiseen sekä yksilön oppimiseen psykologisen turvallisuuden välityksellä (Newman ym. 2017: 525).

Tiimissä 2 esimiehet ovat vaihtuneet usein, ja on aikoja, jolloin tiimillä ei ole lainkaan esimiestä. Kun esimies puuttuu tiimistä tai ei ole läsnä tiimin arjessa, hänellä ei ole mahdollisuutta toiminnallaan edistää tiimin psykologista turvallisuutta. Erityisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiminen vaatii esimiehen tukea ja avointa keskusteluyhteyttä. Esimiehellä ja hänen käyttäytymisellään oli tutkimuksemme perusteella merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Esimiehen käyttäytyminen -kategoriassa vaikuttavia tekijöitä oli useita, ja esimiehen käyttäytymisellä, läsnäololla ja toiminnalla näyttäisi olevan merkitystä myös muihin tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviin organisaation käytäntöihin.

Tutkimuksemme osoitti, että myös Edmondsonin (2003) mallin mukaisilla tiimin epävirallisilla rooleilla ja vuorovaikutuksella, keskinäisellä luottamuksella ja kunnioituksella sekä kokeilukulttuurilla pystytään rakentamaan jaettua uskomusta tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Tiimin 1 psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun esimies kannustaa tiimin jäseniä hyödyntämään omaa persoonaansa, omia vahvuuksiaan ja rooliaan tiimin yhteiseksi hyväksi. Erilaisuus nähdään voimavarana, ja tiimin jäsenet viihtyvät keskenään myös vapaa-ajalla. Kyvykkäissä tiimissä jäsenet tunnistavat toistensa erityisominaisuuksia ja -osaamisia ja pystyvät hyödyntämään niitä hyvässä yhteishengessä (Salminen 2017: 36). Pentlandin (2012) mukaan kollektiivisesti älykkäissä ja menestyvissä tiimeissä jäsenet ovat yhteyksissä suoraan toistensa kanssa, eivät pelkästään esimiehen välityksellä, ja he ylläpitävät myös epävirallisia keskusteluja tiimissä virallisten palaverien ulkopuolella (Pentland 2012: 5–6). Tiimissä 2 erilaisten persoonien ja roolien merkitystä ei hyödynnetä eikä näistä asioista puhuta. Tällöin esiintyy valtataistelua, tiimissä liittoudutaan helposti ja tilanteet lukkiutuvat.

Tiimin 1 psykologinen turvallisuus näyttäytyy myös siten, että eri näkökulmien esittäminen kuuluu tiimin toimintatapaan. Eriävät mielipiteet eivät kärjisty konflikteiksi. Tiimissä kuitenkin ymmärretään konfliktien mahdollisuus tiimiä eteenpäin vievänä voimana. Tiimissä ei ole selän takana puhumista tai kyttäämisen kulttuuria. Tiimin jäsen voi luottaa, että toiset tiimin jäsenet ajattelevat hänestä pelkkää hyvää eivätkä kyseenalaista hänen kyvykkyyttään. Tiimissä 2 kaikki eivät uskalla sanoa omaa mielipidettään ja eri tehtäviä arvotetaan eri tavoin. Silloin luottamus ja kunnioitus tiimissä on häilyvää, samoin psykologinen turvallisuus. Käsittelemättä jääneet asiat jäävät helposti kaiheartamaan mieltä ja nakertavat luottamusta ja kunnioitusta tiimissä. Avoin kanssakäyminen ja ilmapiiri synnyttäisi luottamusta tiimin jäsenten välille (Järvinen 2017: 80).

Myös tekemällä oppimisen kulttuuri, jossa kokeilut ovat suositeltavia ja tiimin esimies kannustaa niihin, edistää tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumista tiimissä 1. Vastuuta ja luottamusta tekemiseen ja tukea antaa sekä tiimi että esimies. Psykologisen turvallisuuden kehittyminen todennäköisempää, kun tiimin jäsenten on turvauduttava toi-

siinsa saadakseen työtehtävänsä tehtyä (Frazier ym. 2017: 149). Tiimissä 1 virheistä oppiminen on mahdollista. Tiimissä 2 kokeiluille ei ole tiimin eikä esimiehen tukea eikä mahdollisia virheitä käsitellä yhdessä. Tiimin jäsen jää yksin epävarmuuden tunteen kanssa eikä pysty hyödyntämään tiimin osaamista. Tällöin tiimi ei näe virheitä tiimioppimisen mahdollisuutena.

### **Organisaation tuki psykologista turvallisuutta takaamassa**

Organisaation kannustavat ja tukea antavat käytännöt lisäävät kokemusta psykologisen turvallisuuden tunteesta (Newman ym. 2017: 528). Psykologista turvallisuutta voidaan edistää kasvokkain tapahtuvalla yhteistoiminnalla sekä tarjoamalla foorumeita verkoston rakentamiselle ja tiimityöskentelytaitojen kehittämiseksi (Edmondson 2008: 11). Tutkimuksemme perusteella tiimin 1 psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun organisaatio tukee tiimiä autonomialla, resursseilla ja avoimella viestinnällä. Organisaatio luottaa tiimin toimintaan ja arvostaa tiimiä, ja tiimin esimies pystyy edistämään tiimin asioita ja osaamista. Tiimi on itse aktiivinen viestinnässä esimiestä myöten ja pyrkii olemaan mukana vaikuttamassa tulevaisuuteensa. Organisaation tuki näkyy tiimin arvostuksena johtoa kohtaan. Hackmanin (2002) mukaan tiimin työn kannalta merkityksellisen tiedon saatavuus tulee olla kunnossa. Tieto on tiimin voimanlähde. Tiimin kyvykkyyttä vahvistetaan vahvistamalla sen jäsenten osaamista sekä tiedollisesti että taidollisesti. (Hackman 2002: 133–161.) Tiimissä 2 viestintä tiimin suuntaan on organisaatiossa toimimatonta, esimiehellä ei ole riittävästi valtuuksia päättää tiiminsä resursseista eikä organisaatiossa reagoida tiimin tarpeisiin. Tällöin tiimin jäsenet eivät koe saavansa tukea eivätkä arvostusta johdon tai muun organisaation taholta, ja tiimin psykologinen turvallisuus kärsii. Organisaation tuella oli tutkimuksemme perusteella merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Organisaation tuki -kategoriassa vaikuttavia tekijöitä oli useita, ja organisaation tuella näyttäisi olevan merkitystä myös muihin tiimin psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviin organisaation käytäntöihin.

## **Tiimin osaamisen hyödyntäminen - tiimioppimisen mahdollisuus**

Edmondsonin malli (2003) tiimioppimisen ominaisuuksista, joita tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta välittää, toteutuu tutkimuksemme perusteella tutkimissamme tiimeissä. Psykologisen turvallisuuden mahdollistamia tiimioppimisen ominaisuuksia ovat Palautteen pyytäminen, Avun pyytäminen, Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen, Innovatiivinen toiminta ja Rajojen ylittäminen. Jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta tiimissä vaikuttaa tiimissä oppimiseen ja tiimioppimisen kehittymiseen. Jos tiimissä ei ole jaettua uskomusta psykologisesta turvallisuudesta, ei tiimioppiminen ole tehokasta ja vaikuttavaa. (Edmondson 2003.)

Psykologisesti turvallisessa tiimissä 1 tiimin jäsenet pyytävät toisiltaan palautetta ja mielipiteitä, joiden avulla kysyjä pääsee viemään asiaansa eteenpäin ja näin opitaan yhdessä. Palautteen saaminen ja sen antamisen taidot koetaan tiimissä tärkeinä ja palautekulttuuriin kehittämiseen panostetaan. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa vaikeista asioista keskustelun ja rakentavan palautteen antamisen, jotka vaativat luottamusta ja kunnioitusta ilman, että totuutta tarvitsee kierrellä (Edmondson 2008: 8). Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, ei rakentavaa palautekulttuuria pääse tiimissä syntymään, ja yksi tiimioppimisen mahdollisuuksista jää käyttämättä.

Psykologisesti turvallisessa tiimissä jokainen tiimin jäsen voi ilman huolta toisen reaktiosta pyytää apua ja näkökulmia jonkin ongelman ratkaisuun keneltä tahansa tiimin jäseneltä. Avun pyytäminen voi olla pyytäjälle riski. Psykologinen turvallisuus lievittää huolta toisten reaktioista. (Edmondson 2003.) Tiimissä 1 jokainen jäsen uskaltaa pyytää apua toisiltaan, ja tiimissä kaikki auttavat toisiaan. Tiimi toimii tärkeänä turvallisuutta luovana tukiverkostona. Asioiden jakaminen ja keskinäinen ajatusten sparrailu on vältöntä ja arjessa päivittäin luonnollisesti tapahtuvaa. Tiimi osaa hyödyntää jäsentensä osaamista. Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, osalla tiimin jäsenistä on kynnys kysyä apua ja pelätään torjutuksi tulemista. Avun tarvitsija ei opi eikä tiimioppimista tapahdu.



Tiimioppimista edistää, kun tiimissä jokainen jäsen uskaltaa tuoda esiin vaikeita asioita, kuten huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman seuraamuksien pelkoa. Ääneen ilmaisemalla tiimin jäsenet voivat haastaa vallitsevaa tilannetta, tunnistaa ongelmia ja kehitysmahdollisuuksia ja tarjota ideoita organisaation hyvinvoinnin parantamiseksi (Edmondson & Lei 2014: 37). Näin hyvät ideat ja toimintatavat kehittyvät ja leviävät eteenpäin ja toimimattomista päästään eroon (Jarenko 2017: 271). Tiimillä 1 on kyky keskustella vaikeista asioista rakentavalla tavalla. Tiimissä ei rangaista epäonnistumisista eikä virheistä vaan niistä puhutaan ja otetaan opiksi. Esimies kannustaa tiimin jäseniä nostamaan epäkohtia esiin ja puhumaan niistä ilman, että esimies toimii välikätenä. Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, ei huolia tai epäkohtia uskalleta tai viitsitä nostaa esiin, koska pelätään, että siitä seuraisi erimielisyyttä, tai ajatellaan, että ne menevät omalla painollaan ohitse. Tiimissä ei käsitellä epäonnistumisia eikä virheitä yhdessä vaan ilmenee salailua, selän takana puhumista ja tuomitsemista. Tiimi 2 ei osaa käyttää tilaisuutta hyödyksi oppimiskokemuksena. Kun tiimeissä asennoidutaan konflikteihin rakentavasti, puhutaan ihmiseltä ihmiselle, harjoitetaan uteliaisuutta sekä oppimisasennetta ja pyydetään jatkuvasti palautetta, voidaan psykologista turvallisuutta luoda ja näin lisätä oppimista, kehittymismahdollisuuksia, sitoutuneisuutta sekä motivaatiota ratkoa vaikeita ongelmia (Delizonna 2017).

Psykologisesti turvallisessa tiimissä 1 jokaisen jäsenen on turvallista tuoda esiin uusia ideoita ja aloitteita ilman pelkoa tai häpeää. Tiimillä on käytössään innovatiivisuutta tukevia toimintamalleja, kuten säännöllisiä kehittämispajoja. Tiimitasoinen yhteistoiminnan jatkuva arvioiminen on tärkeä osa oppivaa yhteistyötä ja tiimin oman toiminnan kehittämistä (Senge 2006: 261–269). Tiimi 1 uudistaa omaa toimintaansa aktiivisesti hyödyntäen jäsentensä osaamista ja kiinnostuneisuutta. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tukee organisaatioiden innovaatioprosessien onnistumista (Baer & Frese 2003: 61–62; Edmondson 2018). Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, voi se estää uusien ideoiden kokeilemisen sekä tiimin toiminnan kehittämisen. Tiimissä ei ole tarpeeksi avoimuutta eikä uskallusta uusille ideoille, eikä tiimioppimiselle anneta tilaa tai mahdollisuutta.

Tiimissä 1 jokainen jäsen ottaa vastuuta tiimin toiminnan monipuolisuudesta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, viestii organisaationsa toiminnasta ja jakaa osaamistaan yli oman organisaation. Tiimissä verkostoituminen on luontaista ja työtehtäviä tehdään yli tiimirajojen. Tiimi hyödyntää sidosryhmiään oman toimintansa kehittämisessä. Pentlandin (2012) mukaan kollektiivisesti älykkäissä ja menestyvissä tiimeissä tiimin jäsenet tekevät tutkimusretkiä tiimin ulkopuolelle tuoden arvokasta uutta tietoa tiimiin (Pentland 2012: 5–6). Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, ei tiimillä ole uskallusta verkostoitua oman organisaation ulkopuolelle tiimin toiminnan kehittämiseksi. Tiimin ulkopuolista tietoa, apua tai resursseja ei saada hyödynnettyä eikä tiimioppimista näin tapahtu.

### **Tiimin jäsenten oma arvio psykologisen turvallisuuden tunteestaan**

Tutkimushaastatteluissa kysyimme tiimien jäseniltä, miten he arvioivat kokemansa psykologisen turvallisuuden ja “fiiliksen” tiimissään asteikolla 1–10. Vastausten keskihajonta tiimillä 1 oli 1,1, ja tiimillä 2 se oli 2,6, eli tiimillä 1 hajonta oli huomattavasti pienempi kuin tiimillä 2. Tiimissä 2 keskihajonta oli suuri, koska kolmanneksella jäsenistä arvio oli huomattavasti alle keskiarvon ja kolmanneksella huomattavasti yli keskiarvon. Tiimin 1 jäsenten antama keskiarvo psykologisen turvallisuuden tunteesta oli 8,6, ja tiimin 2 keskiarvo oli 5,7. Voimme siis todeta, että tiimillä 1 on yhtenäisempi uskomus tiimin psykologisen turvallisuuden kokemuksesta kuin tiimillä 2, jolla on epäyhtenäinen uskomus tiimin psykologisesta turvallisuudesta. Tämä määrällinen tulos tukee tutkimuksemme laadullisia tuloksia. Nämä tulokset heijastuivat tiimien puheeseen siten, että haastattelutilanteissa tiimissä 1 puhe tutkimuksemme aiheista oli innostunutta ja energistä, kun taas tiimissä 2 puheesta huokui voimattomuus ja alistuneisuus vallitsevaa tilannetta kohtaan.

## Edmondsonin mallin rikastaminen

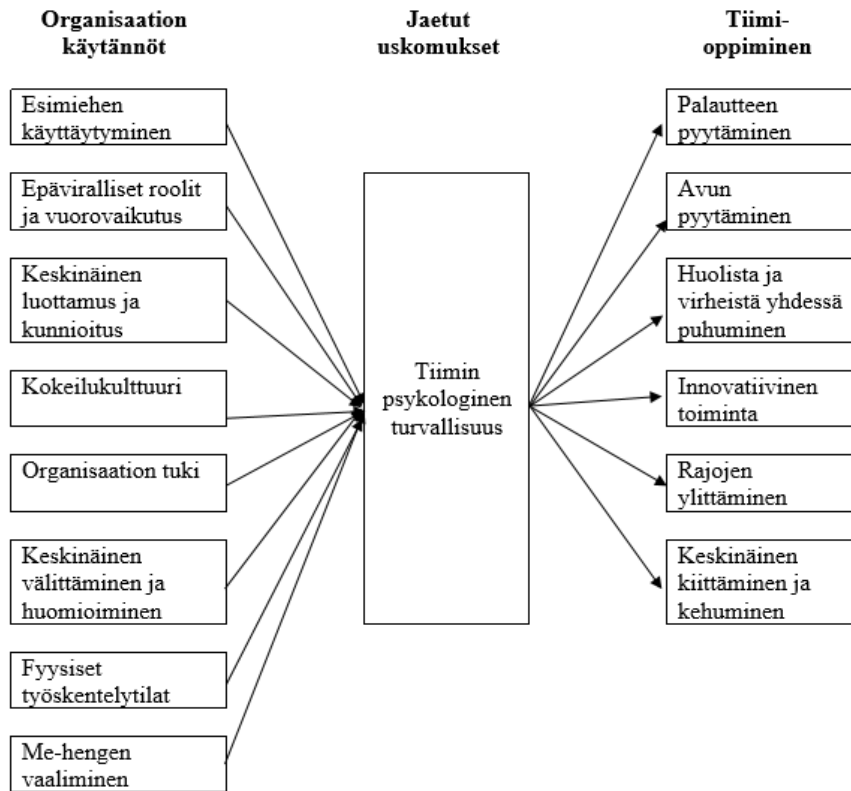
Tutkimuksessamme löysimme Edmondsonin (2003) mallin mukaisiin Organisaation käytäntöihin uusia kategorioita, jotka tutkimuksemme perusteella näyttävät vaikuttavan tutkimissamme tiimeissä tiimin jaettuun uskomukseen psykologisesta turvallisuudesta ja sitä kautta tiimioppimisen mahdollistumiseen. Näitä uusia löydöksiä ovat tiimin jäsenten *Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen*, *Fyysisten tilojen merkitys* ja *Me-hengen vaaliminen*. Löysimme malliin myös uuden Tiimioppimisen ominaisuuden. Tutkimuksemme perusteella käy ilmi, että tiimin jaettu uskomus psykologisesta turvallisuudesta vaikuttaa *Kiittämisen ja kehumisen kulttuurin* syntymiseen tiimissä. Puhetta näistä aiheista ilmeni runsaasti aineistossamme, joten niistä tuli merkityksellisiä. Nämä aiheet eivät mielestämme sopineet mihinkään Edmondsonin mallin kategoriaan, joten siksi päädyimme muodostamaan malliin uusia kategorioita. Olemme tutkimuksemme perusteella rikastaneet Edmondsonin (2003) mallia, joka löytyy kuvioista 7.

Tiimin 1 psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää, kun tiimissä ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ja huolehditaan toisten jaksamista ja hyvinvoinnista. Tiimissä 2 osa jäsenistä kokee, että välittämistä ja toisten huomioon ottamista ei tuoda tarpeeksi esiin. Tällöin tiimin psykologinen turvallisuus ei ole vahva eikä yhtenäinen jaettu uskomus. Tiimin 1 psykologista turvallisuutta vahvistaa, kun tiimilähtöinen ajattelutapa ja mehenki ovat tiimin kulttuurissa sisäänrakennettuina, ja kun tiimillä on jaettu uskomus niiden merkityksellisyydestä. Yhteenkuuluvaisuuden ja heimolaisuuden tunne on olosuhde, johon uudet tiimin jäsenet solahtavat. Tiimin 1 mehenki ilmeni tutkimushaastatteluissa tiimin jäsenten runsaasta me-muotoisesta puheesta. Tiimin 2 toiminta on yksilölähtöistä, ja osa tiiminjäsenistä kokee, ettei tiimissä ole toimivaa yhteistyötä, auttamisen halua eikä tiimilähtöisyyttä. Tällöin tiimin psykologinen turvallisuus ei ole vahva eikä yhtenäinen jaettu uskomus.

Molemmille tiimeille toimivat tilat ovat tärkeitä silloin, kun työskennellään yhdessä ja asiakkaiden kanssa. Tiimit tarvitsevat työssään hetkiä, jolloin rauhoitutaan työstettävän asian äärelle, ja silloin työtilojen tulee tukea työskentelyä ja asioihin syventymistä sekä

antaa tukea uuden luomiseen ja oppimiseen. Tiimin 1 tilat ovat toimivat, ja ne mahdollistavat mutkattoman vuorovaikutuksen, jolloin yhteistyö on sujuvaa eikä siiloja synny. Avoin vuorovaikutus heijastuu myös tiimin etätyöskentelyyn. Tiimi 1 käyttää kommunikoinnissa kaikille tiimin jäsenille avoimia foorumeita. Halu jakaa tietoa, keskustella, kysyä mielipiteitä ja apua jatkuu yhteisössä, eikä se tapahdu vain muutamien tiimin jäsenten kesken. Myös Nonakan ja Konnon (1998) mukaan ba eli fyysinen paikka, tila ja aika tarjoaa alustan erilaisen yksilöllisen ja kollektiivisen tiedon harjoittamiselle ja kehittämiseksi sekä luovuudelle. Ba on moniulotteinen tapahtumapaikka, jossa tilassa työskentelevät voivat toimia yhdessä tietoa jakaen, luoden ja hyödyntäen. (Nonaka & Konno 1998: 40–41.) Belbinin (2002) mukaan tiimin koko ja työskentelytilat tulee mitoittaa oikein (Belbin 2000: 105, 117). Otalan (2018) mukaan psykologinen turvallisuus näkyy tiimin kulttuurissa ja ilmapiirissä yhteiselle ajattelulle luotuna tilana (Ojala 2018: 153–154). Tiimin 1 psykologisen turvallisuuden muodostumista edistää tiimin työskentelytilojen toimivuus, tiimiläisten työpisteiden läheisyys, sekä se, että tiimi voi itse vaikuttaa tilasuunnitteluun. Kaikkien tiimin 2 jäsenten mielestä työskentelytilat eivät tue työn tekemistä ja työrauhaa. Osa jäsenistä kokee, että työtilat on jaettu epätasa-arvoisesti. Tilojen rakenteelliset ominaisuudet, kuten huono akustiikka, erillisyys ja lukitukset häiritsevät tiimiläisiä eikä asialle toiveista huolimatta ole tehty mitään. Tämä ei edistä psykologisen turvallisuuden muodostumista.

Tiimin kyvykkyyden ylläpitäminen ja vahvistaminen on Hackmanin (2002) mukaan mahdollista, kun organisaatiossa huolehditaan siitä, että hyvä suoritus huomiodaan. Jos tiimiltä odotetaan huippusuorituksia ja tiimi niihin ylittää, tulisi niistä myös palkita. Joskus palkitsemiseksi riittää myös pelkkä tunnustus onnistumisesta. (Hackman 2002: 133–161.) Psykologisesti turvallisessa tiimissä 1 jokainen jäsen kannustaa toinen toistaan ja toisten tiimiläisten ideoita ja onnistumisia huomiodaan, kiitetään ja keuhetaan. Kun psykologinen turvallisuus on tiimissä 2 vähäistä, ei kiittämisen ja kehumisen kulttuuria pääse muodostumaan. Näin ollen onnistumisen ja oppimisen vahvistamisen yksi tapa jää puuttumaan.



**Kuvio 7.** Tutkimuksen perusteella Edmondsonin (2003) rikastettu malli.

Tutkimuksemme perusteella rikastettu malli on vaikutustekijöiden tarkistuslista organisaatioiden johdolle ja esimiehille, jotta tiimit voisivat oppia ja parantaa suoritustaan. Mallin organisaation käytännöt ruokkivat tiimin psykologista turvallisuutta ja edelleen tiimioppista. Erityisesti esimiehen valmentavalla johtamistyyllillä ja organisaation vahvalla tuella oli tutkimuksemme perusteella merkittävä vaikutus tiimioppimiseen psykologisen turvallisuuden välityksellä. Tiimioppivassa tiimissä ymmärretään ja osataan hyödyntää koko tiimin potentiaalia, ja tämän ymmärtää koko organisaatio. Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja tiimien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiiirin (Argyris ja Schön 1996: 16). Tutkimuksemme perusteella hyvällä viestinnällä voidaan vähentää väärinkäsityksiä ja turhia epäluuloja, mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisy aikaisessa vaiheessa sekä suunnata energia olennaiseen ja tuloksekkaaseen toimintaan.

Toisaalta tutkimuksemme perusteella tiimi voi suoriutua hyvin, vaikka psykologinen turvallisuus ei tiimissä olisi kovin vahva. Tekeminen ja sen tulokset ovat silloin enemmänkin työntekijöiden perussuoriutumista työstään. On mahdollista, että työ tehdään ilman suurta kehittämishalua tai -mahdollisuutta sekä mahdollisesti työhyvinvoinnista tinkien. Työn kehittämisote ei ole silloin aktiivinen. Siihen syynä voi olla motivaation puute tai työssäjaksamisen haasteet. Positiivisena löydöksenä tutkimuksessamme tuli esiin, että psykologisesti turvallisessa tiimissä oli asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta. Tällaisessa tiimissä haluttiin työskennellä ja siinä kehittyi sosiaalista pääomaa, joka sitouttaa tiimiin tavoitteisiin ja kannustaa ylittämään tiimille asetetut tavoitteet.

## 8.2. Käytännön implikaatio – suositukset tiimeille ja esimiehille

Tutkimukseemme osallistuneet tiimit edustavat julkista sektoria, joten tutkimuksemme tuloksia voi hyödyntää julkisen sektorin johtamis- ja esimiestyön kehittämisessä ja erilaisissa tiimivalmennuksissa. Tutkimustuloksemme hyödyttävät kaikkia organisaatioita, joissa halutaan kehittää ja hyödyntää tiimioppimista. Organisaatioiden johtajat, esimiehet, tiiminvetäjät ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijat saavat tutkimuksestamme työkaluja tiimien rakentamiseen, erilaisuuden johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Psykologisen turvallisuuden merkityksellisyys kannattaa tiedostaa, ja sitä vahvistaa esimerkiksi organisaation kasvaessa ja erilaisissa muutostilanteissa, kuten yrityskaupoissa ja fuusioissa.

Jotta tiimi voi kukoistaa, täytyy työpaikan olla sellainen, jossa ihmiset tuntevat voivansa jakaa tietoaan ja osaamistaan. Tämä tarkoittaa myös huolien, kysymysten ja puolivalmiiden ideoiden esittämistä sekä virheistä puhumista. Pienillä asioilla voi olla valtavan suuri merkitys psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. (Edmondson 2018.) Siksi pieniä, arkisiltakin tuntuja tekoja ja toimintatapoja, jotka lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta kannattaa huomioida ja edistää. Psykologisen turvallisuuden merkitys kannattaa tiedostaa ja ottaa aihe puheeksi työpaikalla. Kun uutta tiimiä muodostetaan, kannattaa psykologisen turvallisuuden tunnetta kehittää tiimiin jo tiimin käynnistysvaiheen alusta lähtien (Ojala 2018: 154). Taulukkoon 20. Olemme koonneet tutkimuksemme perusteella psykologista turvallisuutta ja tiimioppimista aktivoivia virikkeitä tiimeille ja esimiehille.

**Taulukko 22.** Psykologista turvallisuutta ja tiimioppimista aktivoivia virikkeitä tiimeille ja esimiehille (jatkuu sivulle 142).

Organisaation käytännöt		Tiimioppiminen	
<b>Esimiehen käyttäytyminen</b>	<p>“Miten voin auttaa sinua?”</p> <p>Anna rakentavaa palautetta usein.</p> <p>Pyydä palautetta.</p> <p>Tunnusta tietämättömyytesi.</p> <p>Kysy ja kuuntele.</p> <p>Luo foorumeita dialogille.</p> <p>Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut.</p> <p>Osallista.</p>	<b>Palautteen pyytäminen</b>	<p>“Mitä mieltä olet tästä?”</p> <p>“Oletko miettinyt tältä kantilta?”</p>
<b>Epäviralliset roolit ja vuorovaikutus</b>	<p>Tutustukaa toisiinne.</p> <p>Arvostakaa toistenne erilaisuutta ja osaamista.</p>	<b>Avun pyytäminen</b>	<p>“Tarvitsen apua.”</p> <p>“Voitko auttaa minua?”</p>
<b>Keskinäinen luottamus ja kunnioitus</b>	<p>“Mitä mieltä sinä olet?”</p> <p>“Arvostan sinua, koska...”</p> <p>Näe konfliktit mahdollisuutena.</p>	<b>Huolista ja virheistä yhdessä puhuminen</b>	<p>“Tein virheen.”</p> <p>“Epäilen, että...”</p> <p>“En pidä tästä, koska...”</p> <p>“Toivon, että kerrot, jos huomaat jotakin, mikä epäilyttää.”</p>
<b>Kokeilukulttuuri</b>	<p>Kokeile.</p> <p>Kannusta kokeiluihin.</p> <p>Jaa osaamistasi.</p> <p>Auta kollegaa.</p> <p>“Miten voisimme oppia yhdessä?”</p>	<b>Innovatiivinen toiminta</b>	<p>Keskustele, harkitse ja ideoi seuraavia toimenpiteitä.</p> <p>Ehdota rohkeasti puolivalmiitakin ideoita.</p> <p>“Miten voisimme olla parempi tiimi?”</p>
<b>Organisaation tuki</b>	<p>Viesti aktiivisesti johdolle.</p> <p>Luo foorumeita keskustelulle.</p> <p>“Kuinka voisimme saavuttaa toivotun tuloksen yhdessä?”</p>	<b>Rajojen ylittäminen</b>	<p>“Keiden kanssa voisimme tehdä yhteistyötä?”</p> <p>“Keneltä voisimme pyytää apua/neuvoja/ideoita?”</p> <p>“Keitä me voimme auttaa?”</p>
<b>Keskinäinen välittäminen ja huomioiminen</b>	<p>“Miten voit?”</p> <p>“Miten voin auttaa sinua?”</p> <p>“Olen pahoillani.”</p>	<b>Keskinäinen kiittäminen ja kehuminen</b>	<p>“Kiitos!”</p> <p>Anna tunnustusta.</p> <p>Hehkuta toisten onnistumista.</p>
<b>Fyysiset työskentelytilat</b>	<p>“Miten voisimme työskennellä paremmin?”</p>		

	“Miten tilat voivat tukea meitä työssämmme?”		
<b>Me-hengen vaaliminen</b>	“Yhdessä olemme enemmän.” “Miten voin auttaa toisia tuntemaan olonsa turvalliseksi?” “Miten toimin älykkäästi osana kokonaisuutta?” “Miten voin olla avuksi siinä, että onnistumme yhdessä?”		

Taulukossa 20. esitettyjen virikkeiden lisäksi tiimissä voi säännöllisesti kysyä, tuntuuko tiimin jäsenistä turvalliselta ehdottaa ideoita toisilleen ja kokevatko tiimin jäsenet, että he voivat epäonnistua avoimesti vai välttelevätkö he epäonnistumisia (Rozovsky 2015). Lisäksi tiimin jäseniltä voi kysyä, kuinka turvalliseksi he tuntevat olonsa ja miten turvallisuuden tunnetta voisi edistää (Delizonna 2017). Yhdessä voidaan myös pohtia, mitä kukin henkilökohtaisesti tarvitsee tunteakseen olonsa psykologisesti turvalliseksi tiimissä.

Jokaisella ihmisellä on uskomuksia, näkemyksiä, mielipiteitä, toiveita, huolia ja kipupisteitä, ja jokainen haluaa tuntea itsensä arvostetuksi ja päteväksi. Tiimin jäsenten omien tuntemusten avulla tiimissä voidaan tehdä esimerkiksi alla olevaa harjoitusta (Taulukko 21.), jossa pohditaan tiimin jäsenenä olemista, toimimista ja tiimissä oppimista. Harjoitusta voi tehdä itsekseen reflektoiden ja yhdessä tiimin kanssa. Tiimi voisi myös määrittellä selkeät pelisäännöt, jotka sisältävät muun muassa yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen käytänteet (Ojala 2018: 154).



**Taulukko 22.** Psykologisen turvallisuuden reflektiivinen harjoitus (Järvilehto & Filosofian Akatemia 2019, mukaillen Cazaly 2018).

Ajatella ääneen Ajatella uusiksi Ottaa puheeksi Ihmetellä Keskustella	Pyytää tarkennusta Sel- keyttää Tiedustella Kysyä Pyytää apua	Haastaa Kyseenalaistaa Olla eri mieltä Yllättyä Hölmistyä
Rakentaa toisen ajattelun päälle Muokata ideoita	<b>“Miten turvallista mi- nusta on...?”</b>	Oppia Epäonnistua Muuttaa mielipidettä
Nauraa Kokeilla	Olla tietämätön Olla hiljaa	Hengittää Jakaa tunteita

### Tieteellisten tulosten julkistaminen ja julkaiseminen

Pro gradu -tutkimuksemme tulokset esittelemme tutkimukseemme osallistuneille tii-meille ja heidän esimiehilleen työpaikoilla pidettävissä työpajoissa toukokuun 2019 ai- kana. Lisäksi pääsimme esittelemään tutkimuksemme tuloksia Tampereen ammattikor- keakoulun työelämän murrosta käsittelevään Y-foorumiin, josta parhaat tutkimusartikke- lit lähetetään ehdolle Journal of Finnish Studies -julkaisuun. Olemme myös lähettäneet englanninkielisen abstraktin tutkimuksestamme Työterveyslaitoksen yhteistyökumppa- neineen järjestämään Vision Zero 2019 -seminaariin, joka järjestään kuluvan vuoden marraskuussa.

### 8.3. Tutkimuksen rajoitteet ja tulosten yleistettävyys

Tutkimuksemme edustaa poikittaistutkimusta, jossa olemme tutkineet psykologisen tur- vallisuuden tilaa ja sen ilmenemistä valituissa kohteissa valittuna ajankohtana. Poikittais- tutkimus eli poikkileikkaustutkimus kertoo tutkimushetken tilanteesta ja jättää kertomatta muutoksesta, mitä tilanteessa voisi tapahtua tutkimushetkeä myöhemmin. Perustelemme poikkileikkaustutkimuksen valintaamme mahdollisuudella toteuttaa opinnäytetyömme tutkimus suhteellisen lyhyessä ajassa. Jos ajallisesti olisi ollut mahdollista, olisimme voi- neet valita myös pitkäikäistutkimusmahdollisuuden. Pitkittäistutkimuksessa olisi ollut

mahdollista seurata tiimejä kohdanneita muutoksia ja niiden vaikutuksia tiimin psykologiseen turvallisuuden tilaan. Tutkimuksemme kohteena ovat olleet kaksi tiimiä, jotka molemmat toimivat julkisella sektorilla, mutta eri toimialoilla ja eri organisaatioissa. Alasta ja yritysmuodosta riippumatta työelämän muutokset voivat olla hyvinkin nopeita ja voivat vaikuttaa myös tiimien tilanteisiin. Näin ollen tiimien tilanteet voivat muuttua, ja muutosten vaikutukset voivat näkyä myös tiimin psykologisessa turvallisuudessa.

Olimme kartoittaneet verkostojamme ja päädyimme tiedustelemaan kahden eri tiimin esimiehiltä mahdollisuutta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen. Molemmat ilmaisivat halukkuutensa tutkimuskohteeksi ja tiimit valikoituivat näin helposti. Emme tarkoituksellisesti etsineet tietynlaisia tiimejä tai hakeneet niistä vastakohtaisuutta etukäteen. Tutkimuksen kuluessa tiimit osoittautuivat mainiosti vertailevaan tapaustutkimukseen soveltuviksi. Tutkimuksen kohteena olivat senhetkiset tiimin jäsenet esimiehineen kahdesta eri organisaatiosta. Tutkimukseemme osallistuminen on ollut tiimeissä vapaaehtoista, ja oletusarvona tutkimuksellemme on ollut, että kaikki tiimien jäsenet esimiehineen ovat halunneet osallistua tutkimukseen. Tutkittavien henkilöiden ja organisaatioiden nimiä ei ole käytetty tutkimusraportissamme anonymiteetin varmistamiseksi.

Tutkimuksen kohderyhmänä olleet kaksi tiimiä johdateltiin tutkimusaiheeseen käyttämällä ensin sähköistä kyselylomaketta. Ennen varsinaisia haastatteluja teimme molempien tiimien yhdelle jäsenelle pilottihaastattelut, joiden perusteella tarkensimme muutamaa haastattelukysymystä. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teema-haastattelu, joka antaa mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin haastattelun aikana, ja näin on mahdollista saada tutkimuksen kannalta relevanttia tutkimusaineistoa. Olemme molemmat tehneet opintojemme aikana useamman vastaavanlaisen haastattelututkimuksen, joten omaamme kokemusta haastattelujen tekemisestä ja haastattelutilanteista. Tiimin jäsenten haastattelujen tallenteet jaoin molemmille niin, että meille kummallekin tuli molemmista tiimeistä yhtä paljon litteroitavaa. Havainnointitilanteissa tekemämme havainnot tukivat haastatteluissa saatua tietoa, ja näin pystyimme varmistamaan, että tutkittavien haastatteluissa antama tieto ja havainnointitilanteissa havainnoitu toiminta ovat yhtenevät.

Tutkimuksemme validiteettia tukee käyttämämme triangulaatiot. Mielestämme tutkimuksemme luotettavuus lisääntyy, kun tutkimuskohteena olevaa ilmiötä on lähestytty erilaisin menetelmin ja asetelmin. Aineistotriangulaatio on toteutunut, kun olemme keränneet tutkimusaineistoa kahdelta eri kohderyhmältä eli tiimin jäseniltä ja heidän esimiehiltään saaden samasta ilmiöstä aineistoa kahdesta eri näkökulmasta. Tutkijatriangulaatio on toteutunut, kun me molemmat tutkijat olemme haastatelleet ja havainnoineet eli keränneet aineistoa, analysoineet ja tulkinneet aineistoa. Tutkimuksen menetelmätriangulaatiota olemme toteuttaneet valitsemalla useamman tutkimusmenetelmän ja soveltaneet niitä tutkimukseemme. Näillä menetelmien yhdistelmillä olemme pyrkineet varmistamaan, että tutkimustulos ei ole sattumanvarainen.

Laadullisen tutkimuksemme aineiston analysoimme teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Halusimme edetä aineiston analysoinnissa teoriaohjaavasti aloittaen analysoinnin aineiston omilla ehdoilla. Näin meillä oli mahdollisuus havaita, mitä asioita aineistosta nousee ilman tiukkoja teorialähtöisiä raameja. Analyysin ohjenuorana pidimme kuitenkin teema-haastattelumme kysymyksiä. Sisällönanalyysi on systemaattinen ja objektiivinen menetelmä, joka soveltuu litteroidun haastatteluaineiston sekä havainnointimuistiinpanojen analysointiin. Tämän menetelmän avulla pystyimme järjestämään tutkittavan ilmiön monipolvisen aineiston mielekkääseen muotoon sanalliseksi ja selkeäksi informaatioksi luotettavien johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103, 108.) Tulossiooon laadimme taulukkomuotoon tiimien tulosvertailut, joihin etsimme aineistosta erilaisuutta tiimien välillä ja samanaikaisesti sekä samanlaisuutta että erilaisuutta tiimien sisällä. Mitä enemmän tiimeillä oli sisäisesti samansuuntaisia sitaatteja, jotka samalla olivat toisen tutkittavan tiimin kanssa erilaisia, jopa vastakohtaisia, sitä merkityksellisempää ja esiin tuomisen arvoista se mielestämme oli. Pyrimme tulososiossa varmistamaan haastattavien anonymiteetin, mutta samalla kuvaamaan aineistoa mahdollisimman tarkasti, antaen tutkittavien äänen kuulua tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessamme tarkastelimme sen tulosten toistettavuutta. Tutkimustulosten toistettavuus käy ilmi molemmissa tutkituissa tiimeissä. Tiimin puheen samansuuntaisuus ja vähäiset eroavuudet jäsenten välillä kommentoissa sekä arvioinneissa tiimin tunnelmasta asteikolla 1–10 olivat merkittävät erityisesti tiimissä 1. Tiimissä

2 puhe oli samansuuntaista, samoin kuin kommentit, mutta tiimin tunnelman arvioinnissa oli enemmän hajontaa, kuin tiimin 1. Tästä voidaan päätellä, etteivät saamamme tulokset ole sattumanvaraisia vaan ovat toistettavissa. Tutkimusaineistoa kerätessämme toimimme myös havainnoijana kaikissa havainnointitilanteissa, ja molempien tutkijoiden tekemät havainnot olivat samansuuntaisia ja toisiaan täydentäviä. Haastatteluissa on ollut läsnä yhtä haastattelua lukuun ottamatta molemmat tutkijat. Lisäksi tutkimuksemme aluksi käyttämämme sähköisen kyselylomakkeen aineisto ja haastattelut tuottivat samansuuntaista tietoa samalta tutkittavalta, joka sekin vahvistaa tutkimuksen reliabiliutta.

Tutkimuksemme raportoinnissa olemme pyrkineet kuvaamaan mahdollisimman tarkasti valitsemaamme teoriaa ja käyttämiämme tutkimusmenetelmiä sekä perustelemaan valintojamme. Edellä mainitun lisäksi olemme pyrkineet lisäämään tutkimuksen luotettavuutta liittämällä raporttiimme tulosten yhteyteen aineistostamme saatuja sitaatteja niillä tekstiä rikastaen.

#### 8.4. Jatkotutkimuksen aiheita ja aiheen syventäminen

Tutkimuksemme pohjalta nousee useita mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Tiimeissä tehtävä pitkittäistutkimus voisi auttaa ymmärtämään paremmin, miten tiimin psykologinen turvallisuus kehittyy tai rapautuu tiimin jäsenten vaihtuessa tai johtamistyylin tai organisaatorakenteen muuttuessa. Tiimin muutosvaiheiden merkitys tiimin psykologiseen turvallisuuteen voisi saada näistä aineksista uutta valaistusta. Jos haluaisi saada kokonaisvaltaisen kuvan jonkin tietyn organisaation psykologisesta turvallisuudesta, voisi psykologista turvallisuutta tutkia samanaikaisesti sekä organisaatiotasolla, tiimitasolla että yksilötasolla.

Olisi mielenkiintoista tutkia psykologisen turvallisuuden roolia esimerkiksi kasvuyritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kannalta. Miten nopeasti kasvavissa ja muuttuvissa tiimeissä psykologinen turvallisuus syntyy ja miten sitä pidetään yllä? Kiinnostavaa olisi myös paneutua tarkemmin tiettyihin tutkimamme mallin mukaisiin organisaation käytän-

töihin, jotka myötävaikuttavat psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa esimiehen käyttäytymisellä oli merkittävä vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten tämä näyttäytyy itseohjautuvissa tiimeissä, joissa johtajuus on jaettu eikä esimiehiä ole.

Psykologisesti turvallisessa tiimissä on innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta työhön. Jatkotutkimuksen aiheena voisi myös olla psykologisen turvallisuuden tekijöiden mahdollinen vaikutus työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Voisiko psykologinen turvallisuus vähentää poissaoloja? Voitaisiin myös tutkia psykologisen turvallisuuden ilmenemistä ja vaikutustekijöitä virtuaalisissa, hajautetuissa tiimeissä ja eri kokoisissa tiimeissä.

## 9. JÄLKIKIRJOITUS

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty tiimityönä. Tutkimustyö perustuu työparin yhteisiin pohdintoihin siitä, miten lähestyä aihetta ja miten aiheen rajausta tehdään. Työskentelyämme tuki ohjaajamme professori Riitta Viitalan kannustus, hänen esittämänsä hyvät, työtämme eteenpäin vievät kysymykset sekä hänen ehdotuksensa pohdittaviksi aiheiksi.

Tutkittavat tiimit valitsimme yhteisymmärryksessä verkostoistamme. Molemmat hankkivat yhden tutkittavan tiimin, ja kumpikin toimi yhteyshenkilönä hankkimansa tiimin kanssa sopien tiimin esimiehen ja tiimin jäsenten kanssa tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä haastattelujen ja havainnointien järjestämisestä. Teimme tutkimushaastattelut yhtä lukuun ottamatta molempien tutkijoiden ollessa läsnä. Toinen tutkija vastasi haastattelun äänityksestä ja toinen kirjallisten muistiinpanojen tekemisestä. Molemmat kysyivät kysymyksiä. Kaikilla kolmella havainnointikerralla molemmat tutkijat olivat läsnä. Haastattelujen litteroinnit jaettiin molempien tutkijoiden kesken puoliksi siten, että molemmat kirjoittivat litterointeja kummastakin tutkittavasta tiimistä.

Tuloksia analysoimme yhdessä. Molemmat lukivat aineistoa yhtä paljon. Aineiston teemoittelua ja ryhmittelyä sekä sitaattien valintaa ja karsimista teimme yhdessä. Tulosten raportoinnissa ja vertailussa Lehtisaari keskittyi Esimiehen käyttäytyminen ja Organisaation tuki -kategorioihin ja Ruokonen muihin. Ruokonen nosti uudet kategorialisäykset Edmondsonin malliin.

Raportointi tehtiin OneDrivelle jaettuun dokumenttiin, johon molemmat kirjoittivat tekstiosuutensa. Teoriaosuuksien kirjoittamista jaettiin siten, että psykologiseen turvallisuuden keskittyi pääasiassa Ruokonen ja tiimiteoriaan Lehtisaari. Kumpikin kuitenkin luki toisen kirjoittamaa tekstiä, ja teorialukuja täydennettiin yhdessä. Luvut 1, 5, 8 ja 9 sekä keskeisimmät tulokset laadimme yhdessä keskustellen, ja koko raporttia luimme, tarkistimme ja oikoluimme yhdessä. Kuvioden ja taulukoiden sekä tekstin teknisestä muotoilusta vastasi suurimmaksi osaksi Lehtisaari. Käytimme lukemattomia tunteja Skypen välityksellä ja kasvotusten tutkielman tekemiseen. Molemmat tutkijat osallistuvat tiimeille

järjestettäviin tulosten esittelytyöpajoihin sekä julkisiin tutkimustulosten esittämistilaisuuksiin, joihin esittelymateriaalit on laadittu yhdessä.

Totesimme, että kun samaa tutkimusta tekee kaksi henkilöä, tuo se lisäarvoa tulkintojen tekemiseen ja aineiston analysointiin kokonaisuudessaan lisäten tutkimuksen luotettavuutta. Parityöskentely on mahdollistanut vertailevan tutkimuksen tekemisen runsaamalla haastatteluaineistolla kuin mitä yksin tekevän tutkijan olisi ollut mahdollista tehdä. Aineiston analysointi, kuten jo sen hankkimiseen liittyvät menetelmät vaativat paljon neuvotteluja havainnoista ja keskeisistä tuloksista. Mielestämme kahden tutkijan toiminta tämän tyyppisen tutkimusaiheen pareissa on ollut hyvä, ellei peräti erinomainen valinta, ja työskentely on ollut hyvin hedelmällistä ja opettavaista.

## LÄHDELUETTELO

- Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Business. 2. painos. 464 s. ISBN: 0-631-21309-0.
- Baer, Markus & Frese, Michael (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* 24, 45–68.
- Belbin, R. Meredith (2000). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. 1. painos. Kent: Biddles Ltd. 171 s. ISBN: 0-7506-2676-3.
- Bradley, Bret H., Postlethwaite, Bennett E., Klotz, Anthony C., Hamdani, Maria R. & Brown, Kenneth G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology* 97: 1, 151–158.
- Bunderson, J. Stuart & Boumgarden, Peter (2010). Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners. *Organization Science* 21: 3, 609–624.
- Cazaly, Lynne (2018). How safe was that meeting or workshop you were just in? 28.11.2018 [online]. [siteerattu 22.4.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.lynnecazaly.com.au/blog/2018/11/28/how-safe-was-that-meeting-or-workshop-you-were-just-in.html>>.
- Delizonna, Laura (2017). High-performing teams need psychological safety. Here’s how to create it. *Harvard Business Review* 24.8.2017 [online]. [siteerattu 22.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>>.



- Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine* 25.2.2016 [online]. [siteerattu 5.3.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>>.
- Edmondson, Amy (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44: 2, 350–383.
- Edmondson, Amy (2003). Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. Teoksessa: *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 239–272. Toim. Roderick Kramer ja Karen Cook. New York: Russell Sage Foundation. 400 s. ISBN: 978-1-61044-338-8.
- Edmondson, Amy (2008). The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review* 07–08, 2008 [online]. [siteerattu 30.3.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>>.
- Edmondson, Amy & Lei, Zhike (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 23–43.
- Edmondson, Amy (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons. 256 s. ISBN: 978-1-119-47724-2.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino. 266 s. ISBN: 951-768-035-X.
- Fisher, K. (1994). Diagnostic Issues for Work Team. Teoksessa: Howard, A. *Diagnosis for Organizational Change – Methods and Models*. 1. painos. New York: The Guildford Press. 297 s. ISBN: 978-089862480-9.

- Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan L., Pezeshkan, Amir & Vacheva, Veselina (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70, 113–165.
- Hackman, J. Richard (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. 1. painos. Boston: Harvard Business School Press. 312 s. ISBN: 1-57851-333-2.
- Hirak, Reuven, Peng, Ann C., Carmeli, Abraham & Schaubroeck, John M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly* 23: 1, 107–117.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1. painos. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN: 978-952-495-073-2.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Hu, Jia, Erdogan, Berrin, Jiang, Kaifeng, Bauer, Talya N. & Liu, Songbo (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology* 103: 3, 313–323.
- Husko, Liisa (2007). *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 179 s. ISBN: 978-951-37-5167-8.
- Jarenko, Karoliina (2017). Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa: *Myötätunnon mullistava voima*, 263–280. Toim. Anne-Birgitta Pessi, Frank Martela ja Miia Paakkanen. 1. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 317 s. ISBN: 978-952-451-779-9.
- Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. 1. painos. Juva: PS-kustannus. 270 s. ISBN: 978-952-451-602-0.

- Järvillehto, Miia & Filosofian Akatemia Oy (2019). *Psykologinen turva ja huipputiimit*. [siteerattu 22.4.2019]. Esitelmä 13.2.2019 Tampereen ammattikorkeakoululla, Proakatemiolla.
- Järvinen, Pekka (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. 165 s. ISBN: 978-952-143-275-0.
- Kakar, Adarsh, K. (2018). How do team cohesion and psychological safety impact knowledge sharing in software development projects? *Knowledge and Process Management*. 25: 4, 258–267.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance in Organization*. 1. painos. Boston. McGraw-Hill Publishing Company. 320 s. ISBN: 0-07-709457-3.
- Kauhanen, Juhani (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 11 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 304 s. ISBN: 978-952-63-0725-1.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 300 s. ISBN: 987-952-495-032-9.
- Levi, Daniel (2001). *Group Dynamics for Teams*. 1. painos. California: Sage Publications Inc. 362 s. ISBN: 0-7619-2254-7.
- Mao, Jih-Yu, Chiang, Jack T-J., Chen, Lifan, Wu, Yangzi & Wang, Jiang (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 92: 1, 52–73.

- Newman, Alexander, Donohue, Ross & Eva, Nathan (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27, 521–535.
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru (1998). The Concept of “Ba”. Building Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40: 3, 40–54.
- Otala, Leenamajja (2018). *Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. 352 s. ISBN: 978-952-246-542-9.
- Peltokorpi, Vesa & Hasu, Mervi (2014). Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes. *R&D Management* 45: 3, 304–316.
- Pentland, Alex (2012). The New Science of Building Great Teams. Teoksessa: *HBR's 10 Must Reads on Teams*, 1–20. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. 192 s. ISBN: 978-1-4221-8987-0.
- Raes, Elisabeth, Kyndt, Eva, Decuyper, Stefan, Van den Bossche, Piet & Dochy, Filip (2015). An Exploratory Study of Group Development and Team Learning. *Human Resource Development Quarterly*. 26: 1, 5-30.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2017). *Valmentava johtajuus*. 4. painos. Helsinki: Alma Talent. 302 s. ISBN: 978-952-143-253-8.
- Rozovsky, Julia (2015). Guide: Understand Team Effectiveness [online]. [siteerattu 14.4.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://rework.with-google.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>>.
- Salminen, Jari (2017). *Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja*. 3. painos. Helsinki: J-Impact Oy. 165 s. ISBN 978-952-6614-10-6.

- Senge, Peter (2006). *The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization*. 2. painos. New York: Currency Doubleday. 445 s. ISBN: 0-385-51782-3
- Skyttä, Antti (2002). A–Ö: *Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita*. 2. painos. Keuruu: Yritystaito. 216 s. ISBN: 951-96153-6-9.
- Soininen, Marjaana (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. 1. painos. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 182 s. ISBN: 951-29-0587-6.
- Taipale, Maria Elina (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 250 s. ISBN: 951-44-6077-4.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN: 978-951-31-5369-4.
- Viitala, Riitta (2006). *Johda osaamista! Osaaminen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä. 396 s. ISBN: 952-5126-62-6.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 368 s. ISBN: 951-37-6358-9.
- Xian, Shuting, Chen, Guoquan & Liu, Wei (2018). A study of perceived team learning on individual performance. The mediating role of individual reflection and the moderating role of psychological safety. *Nankai Business Review International* 9: 2, 162–178.

## LIITE 1. Sähköinen haastattelun esitietolomake

### Haastattelun esitietolomake

Haastattelu liittyy Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman opiskelijoiden Marja Lehtisaaren ja Maria Ruokosen pro gradu -tutkielmaan aiheesta tiimit ja psykologinen turvallisuus.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa esimerkiksi työtiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Eli, että tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi, hylätyksi tai rangaistuksi tulemistakin ilmaista mielipiteitään ja ottaa puheeksi asioita. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet kokevat voivansa kysyä kysymyksiä, varmistaa asioita, pyytää apua sekä esittää mielipiteitä, ideoita, huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman rangaistuksen pelkoa ja huolimatta siitä, että voi itse vaikuttaa vähän naurettavalta tai hölmöiltä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on siten turvallista tehdä virheitä ja puhua niistä. (Edmondson 1999.)

#### Millaiseen tiimiin kuulut?

Vastaa oman näkemyksesi ja kokemuksesi mukaan.

#### Montako jäsentä tiimissäsi on? \*

Lyhyt vastausteksti

#### Kauanko olet kuulunut tiimiin? \*

Lyhyt vastausteksti

#### Kauanko tiimisi on ollut olemassa nykyistä tarkoitusta varten?

Lyhyt vastausteksti

#### Onko tiimissäsi tapahtunut henkilömuutoksia viimeisen puolen vuoden tai vuoden aikana? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

#### Jos vastasit edelliseen kyllä, niin millaisia?

Pitkä vastausteksti

#### Onko tiimillenne määritelty selkeitä yhteisiä tavoitteita? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

#### Kuinka usein olette yhteydessä koko tiiminä? (palaveri f-to-f tai verkossa yms.) \*

Pitkä vastausteksti

Kuinka usein itse olet yhteydessä yhteen tai useampaan tiimisi jäseneseen? \*

Pitkä vastausteksti

---

Onko tiiminne saanut valmennusta tiimityöskentelyyn? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaista valmennusta olette saaneet?

Pitkä vastausteksti

---

Miten organisaatio mielestäsi tukee tiimin toimintaa (tiedonkulku, resursointi, autonomia, tms.)?

Pitkä vastausteksti

---

## LIITE 2. Pilottihaastattelujen lomake

### **Taustakysymykset**

Mitä ajatuksia pt herättää?

Mikä on tiimin jäsenten ikä tiimissä? Kauanko ovat olleet tiimissä?

Miten näet tiiminne tyypin? (projektitiimi, pysyvä tiimi, jatkuva vai tilapäinen)

Viittaus lomakekysymykseen tavoitteista: Miten niitä käsitellään/päivitetään/voiko itse vaikuttaa? Miten tavoitteet näkyvät arjessa? Ovatko tavoitteet saavutettavissa olevia? Miten koet ne?

Mikä on tiimin eri jäsenten tehtävä tiimissä? (onko määritelty/annettu tai onko jotkut ottaneet rooleja)

Viittaus lomakekysymykseen tiimin yhteinen kokoontuminen: kerro tarkemmin toiminnasta tiiminä

Miten koet, että tiimiläiset työskentelevät samoissa tiloissa tai lähellä toisiaan tai etäämmällä toisistaan, onko sillä vaikutusta tiimin toimintaan ja tulokseen?

Kuinka paljon tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan ja miten tämä näkyy?

Mikä luo sinulle tunteen hyvästä tiimistä? Mikä on mielestäsi hyvän tiimin määritelmä? Mistä sinulle syntyy tunne, että kuulut tiimiin?

### **Tarkentavat kysymykset**

Koetko psykologisen turvallisuuden tunnetta työssäsi? Asteikolla 1-10 (jana) perustelut

Millaisista (arkisista) asioista sinulle tulee turvallisuuden tunnetta työssäsi?

Mikä mielestäsi lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta?



Mikä mielestäsi vähentää psykologisen turvallisuuden tunnetta?

Voitko kuvailla jotakin kriittisiä käännepesteitä, käytännön esimerkeillä? Missä näkyy, missä ei näy?

Käsittelletkö vaikeita aiheita ja ongelmia tiimissänne? Miten käsittelette niitä? Uskallatko sinä nostaa esiin huolia/epäilyjä tiimiin liittyvistä suunnitelmista tai päätöksistä?

Uskallatko sinä ilmaista tiimissä eriäviä mielipiteitä? Hyväksytäänkö tiimissä erilaisia mielipiteitä? Miten niihin / henkilöihin suhtaudutaan?

Koetko, että tiimissänne arvostetaan ja kunnioitetaan vahvuuksiasi, osaamistasi ja panostasi?

Miten tiimissä arvioitte ja kehittäte omaa toimintaanne?

Miten koet tiimin vetäjän/esimiehen roolin/persoonan vaikuttavan tiimin toimintaan?

Onko tiimillänne pelisäännöt? Olisivatko ne tarpeen? Miksi?

### LIITE 3. Haastattelulomake

Haastattelu liittyy Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman opiskelijoiden Marja Lehtisaaren ja Maria Ruokosen pro gradu -tutkielmaan aiheesta tiimit ja psykologinen turvallisuus.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa esimerkiksi työtiimin jäsenten jaettua tunnetta siitä, että tiimissä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Eli, että tiimin jäsenet voivat ilman pelkoa nolatuksi, hylätyksi tai rangaistuksi tulemista ilmaista mielipiteitään ja ottaa puheeksi asioita. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet kokevat voivansa kysyä kysymyksiä, varmistaa asioita, pyytää apua sekä esittää mielipiteitä, ideoita, huolia, epäilyksiä ja epäkohtia ilman rangaistuksen pelkoa ja huolimatta siitä, että voi itse vaikuttaa vähän naurettavalta tai hölmöltä. Psykologisesti turvallisessa tiimissä on siten turvallista tehdä virheitä ja puhua niistä. (Edmondson 1999.)

#### **Taustakysymykset**

Mikä on oma roolisi tiimissä? Kauanko on ollut siinä roolissa? Miten olet tullut siihen rooliin?

Mikä on tiimin jäsenten ikä tiimissä? Kauanko ovat olleet tiimissä?

Onko tiimissäsi tapahtunut henkilömuutoksia viimeisen puolen vuoden tai vuoden aikana?

Miten tiimi on tarkoitukseensa muodostunut?

Miten näet tiiminne tyyppin? (projektitiimi, pysyvä tiimi, jatkuva vai tilapäinen)

Onko tiiminne saanut valmennusta tiimityöskentelyyn? Millaista? Oletko itse saanut valmennusta tiimin vetämiseen? Millaista?

Onko tiimillenne määritelty selkeitä yhteisiä tavoitteita? Miten niitä käsitellään/päivitetään/? Voivatko tiimin jäsenet itse vaikuttaa niihin? Miten tavoitteet näkyvät arjessa? Ovatko tavoitteet saavutettavissa olevia? Miten koet ne?

Mikä on tiimin eri jäsenten tehtävä tiimissä? (onko määritelty/annettu tai onko jotkut ottaneet rooleja) Miten muuttuu?

Kuinka usein olette yhteydessä koko tiiminä? (palaveri f-to-f tai verkossa yms.) Kerro tarkemmin toiminnasta tiiminä

Kuinka usein itse olet yhteydessä yhteen tai useampaan tiimisi jäseneseen?

Miten koet, että tiimiläiset työskentelevät samoissa tiloissa tai lähellä toisiaan tai etäämmällä toisistaan, onko sillä vaikutusta tiimin toimintaan ja tulokseen?

Kuinka paljon tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan ja miten tämä näkyy?

Mikä luo sinulle tunteen hyvästä tiimistä? Mikä on mielestäsi hyvän tiimin määritelmä? Mistä sinulle syntyy tunne, että kuulut tiimiin?

Miten organisaatio tukee tiimin toimintaa (tiedonkulku, resursointi, autonomia, tms.)? Entä itse esimiehenä mielestäsi tuet tiimin toimintaa (tiedonkulku, resursointi, autonomia, tms.)?

### **Tarkentavat kysymykset**

Koetko turvallisuuden tunnetta/hyvää fiilistä (?) työssäsi? Asteikolla 1-10 (jana) perustelut

Millaisista (arkisista) asioista sinulle tulee turvallisuuden tunnetta/hyvä fiilis (?) työssäsi?

Mikä mielestäsi lisää turvallisuuden tunnetta tiimissäsi/töissä?

Mikä mielestäsi vähentää turvallisuuden tunnetta tiimissäsi?

Voitko kuvailla jotakin kriittisiä käännepeiteitä, käytännön esimerkeillä? Missä näkyy, missä ei näy?

Käsittelettekö vaikeita aiheita ja ongelmia tiimissänne? Miten käsittelette niitä? Uskallatko sinä nostaa esiin huolia/epäilyjä tiimiin liittyvistä suunnitelmista tai päätöksistä?

Uskaltaanko tiimissäsi ilmaista eriäviä mielipiteitä? Hyväksytäänkö tiimissä erilaisia mielipiteitä? Miten niihin / henkilöihin suhtaudutaan?

Koetko, että tiimissänne arvostetaan ja kunnioitetaan tiimiläisten vahvuuksia, osaamista ja panosta?

Miten tiimissä arvioidaan ja kehitetään omaa toimintaa?

Miten koet oman roolisi/persoonasi vaikuttavan tiimin toimintaan?

Millaisella esimiestyöllä/esimiehen toiminnalla voi turvallisuutta/hyvää fiilistä edistää tiimissä?

Mikä on merkityksellistä mielestäsi?

Onko tiimillänne pelisäännöt? Olisivatko ne tarpeen? Miksi?

## LIITE 4. Havainnointilomake

## Mitä havainnoidaan?

- Henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet
- Verbaalinen viestintä
- Nonverbaalinen viestintä
- Käyttäytyminen
- Viestinnän määrä: kuka viestii, kuinka usein, kuinka pitkään?
- Viestinnän suunta: kenelle viestitään?
- Reaktiot: ketä kuunnellaan, kenen puhe tai muu osallistuminen herättää kannatusta, vastustusta, innostusta tai kyllästymistä tai muuta reaktiota (mistä nämä huomaa)?
- Oheisviestintä: ilmeet, eleet, liikkeet, asennot, puheen sävyt, huokailut yms. (onko hyväksyvää/kannustavaa vai kieltävää, miten vaikuttaa, luoko psykologista turvallisuutta vai ei)
- Keskeytykset, muutokset oheisviestinnässä
- Onko vuorovaikutus positiivista vai negatiivista (onko hyväksyvää/kannustavaa vai kieltävää, miten vaikuttaa, luoko psykologista turvallisuutta vai ei)

Havainnointilomake	Pvm	Klo
Havainnoitsija		
Havainnoitavat	Vuorovaikutus (keiden välillä)	Havainnot
Tilanteet		